



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Comunicação

Departamento de Audiovisuais e Publicidade

DAVI GOMES QUINTANILHA

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE EMPRESAS JUNIORES DE COMUNICAÇÃO

Brasília

2016

DAVI GOMES QUINTANILHA

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE EMPRESAS JUNIORES DE COMUNICAÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação do Professor Doutor Edmundo Brandão Dantas.

Brasília

2016

Ficha Catalográfica

Quintanilha, Davi Gomes

Gestão administrativa de empresas juniores de Comunicação

Brasília, 2016.

Monografia apresentada à Universidade de Brasília, para a obtenção do grau de Bacharel em
Publicidade e Propaganda.

Essa monografia intitulada " Gestão administrativa de empresas juniores de comunicação" foi apresentada ao Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília.

Davi Gomes Quintanilha

Aprovada em ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Professor Edmundo Brandão Dantas

Orientador

Professora Maria Fernanda Dângelo Valentim Abreu

Examinadora

Professora Suelen Brandes Marques Valente

Examinadora

CONCEITO FINAL: _____

RESUMO

As empresas juniores de Comunicação proporcionam uma experiência de trabalho aos estudantes ainda na graduação. Formadas apenas por estudantes de Comunicação Social, são eles que fazem os trabalhos para os clientes e cuidam da gestão da empresa. O grande questionamento neste trabalho é em que uma empresa júnior de comunicação publicitária, guardadas certas limitações de ordem conceitual legal, se assemelha ou se diferencia do mercado. Dentre as limitações conceituais estão que uma empresa júnior não pode ter fins lucrativos, deve ser formada por estudantes, deve ter trabalhos relacionadas com o que é ensinado no curso, deve ser supervisionada por professores e profissionais do mercado, entre outras limitações que são trabalhadas nesse estudo. Tomando como caso a Doisnovemeia Publicidade, empresa júnior de Comunicação da Universidade de Brasília, foi feita uma entrevista sobre gestão administrativa com agências de pequeno porte do mercado publicitário: a Storica, a Look'n Feel e a Terruá. Os objetivos dessa pesquisa foram investigar as diferenças e semelhanças entre a Doisnovemeia e essas agências e verificar como elas atuam no mercado competitivo. A partir dessa pesquisa a Doisnovemeia foi comparada com as três agências com base nos pontos estudados nesse trabalho e abordados na entrevista. No final da pesquisa, concluiu-se que muito processos são semelhantes, mas há algumas diferenças que não estão relacionadas às limitações conceituais. Dois problemas principais foram encontrados na Doisnovemeia em relação ao mercado: um deles é relacionado ao aspecto financeiro e o outro com o fato de que a Doisnovemeia não tem um processo de mensuração de resultados.

Palavras-chave: Gestão, Administração, Empresa Júnior, Publicidade e Propaganda, Comunicação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ilustração do BSC. Página 49.

Figura 2: Ilustração Organograma. Página 50.

Figura 3: Ilustração Business Model Canvas. Página 58.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos	12
1.1.1	Geral	12
1.1.2	Específicos	12
1.2	Justificativa	13
1.3	Limitações de pesquisa	13
1.4	Estrutura do trabalho	14
2	METODOLOGIA.....	16
2.1	As agências entrevistadas	18
2.1.1	Storica.....	18
2.1.2	Look'n Feel.....	19
2.1.3	Terruá	19
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
3.1	Definições de Propaganda, Publicitário e Agência de Publicidade e Propaganda.....	20
3.1.1	Definição de publicitário.	20
3.1.2	Definição de agência de publicidade e propaganda.	21
3.1.3	Definição de propaganda.	21
3.2	Remuneração de uma agência de Publicidade.	22
3.2.1	Segundo a Lei 4.680/65.....	22
3.2.2	Segundo as Normas-Padrão da Atividade Publicitária.....	23
3.3	Regulamentação de agências de publicidade	24
3.4	Regulamentação empresa júnior	25
3.4.1	Definição de empresa júnior	25
3.4.2	Determinações para os membros das empresas juniores	26
3.4.3	Definição da atividade das empresas juniores.....	26
3.4.4	Finalidades das empresas juniores.....	27
3.4.5	Responsabilidade no mercado	29
3.4.6	Relacionamento com a instituição de ensino	30
3.5	Gestão de empresas de comunicação voltadas para a publicidade segundo o SEBRAE	31
3.5.1	Espaço físico	31
3.5.2	Pessoal.....	32

3.5.3	Localização	32
3.5.4	Exigências legais e específicas.....	33
3.5.5	Equipamentos	34
3.5.6	Gestão de matéria prima/mercadorias.....	34
3.5.7	Organização do processo produtivo	35
3.5.8	Automação	36
3.5.9	Canais de distribuição	36
3.5.10	Investimento	36
3.5.11	Capital de giro	37
3.5.12	Informações fiscais e tributárias	38
3.5.13	Custos	39
3.5.14	Diversificação/ agregação de valor	40
3.5.15	Divulgação	40
3.5.16	Normas técnicas.....	41
3.5.17	Dicas de negócio.....	41
4	APROFUNDAMENTO DO TEMA.....	43
4.1	Gestão de empresas.....	43
4.1.1	<i>Stakeholders</i>	43
4.1.2	Planejamento estratégico	44
4.1.3	Organograma.....	50
4.1.4	Cadeia de valor	51
4.1.5	CRM	53
4.1.6	QVT	54
4.1.7	<i>Business model canvas</i>	55
4.1.8	Pós-venda	58
4.1.9	Confiança dos clientes.....	59
4.1.10	Avaliação de desempenho organizacional	60
4.1.11	Acompanhamento do cliente	62
4.1.12	Diferenciação de empresas	63
4.1.13	Clima organizacional	64
4.1.14	Precificação	65
4.1.15	Prospecção de clientes.....	68
4.1.16	Mensuração de resultados.....	69
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	70

5.1	Comparação das definições contidas nas leis 4.680/64 e 13.267/2016.	70
5.1.1	Definição dos membros	70
5.1.2	Definição de agência de publicidade.....	71
5.1.3	Remuneração	72
5.1.4	Atividade publicitária	73
5.2	Comparação e análise de gestão da Doisnovemeia com as agências tradicionais	74
5.3	Tabela com comparação da gestão das empresas.....	75
5.4	Resumo da tabela com comparação da gestão das empresas	91
5.5	Análise da gestão das empresas	94
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	103
7	APÊNDICE 1: entrevista com a Doisnovemeia.....	105
8	APÊNDICE 2: ENTREVISTA STORICA.....	118
9	APÊNDICE 3: ENTREVISTA LOOK'N FEEL.....	129
10	APÊNDICE 4: ENTREVISTA COM A AGÊNCIA TERRUÁ.....	139
11	REFERÊNCIAS.....	149

1 INTRODUÇÃO

As Empresas Juniores (EJs) de Comunicação Social ajudam na formação dos estudantes de Publicidade e Propaganda, de Jornalismo, de Audiovisual e de Comunicação Organizacional que ainda estão na universidade a se prepararem para o mercado de trabalho. Enquadram-se no que é conhecido como empresa júnior por serem formadas por estudantes e não por seniores¹. Na Universidade de Brasília até o ano de 2016, das três EJs² de Comunicação, a Doisnovemeia é a Empresa Júnior de comunicação voltada para a publicidade. Seus membros são todos estudantes de Comunicação Social da UnB e, apesar de estudantes, atuam tanto nos trabalhos para os clientes quanto na gestão da empresa. A organização, como toda EJ, não tem fins lucrativos. A empresa cobra pelos serviços oferecidos a seus clientes, mas o objetivo primeiro é o desenvolvimento dos seus membros através de uma experiência de trabalho ainda na graduação. Todo o lucro obtido é revertido para a capacitação dos membros, para a infraestrutura do próprio estabelecimento ou fica guardado em uma conta bancária da empresa. O dinheiro, quando direcionado para capacitação é feito ao disponibilizar, por exemplo, livros na biblioteca da empresa ou pagando cursos e palestras voltados para Publicidade. A capacitação por cursos vem por meio de um pagamento integral ou parcial para um ou mais membros mediante a assinatura de um contrato. Esse contrato tem como objetivo garantir que o conteúdo do curso seja repassado para os outros integrantes da empresa.

Para contribuir ainda mais para o objetivo principal, capacitação, a Doisnovemeia tem um treinamento de duração de cerca de quatro meses, que é feito pelos próprios membros da empresa para os que forem aprovados no processo seletivo. Esse período de *trainee* tem o objetivo de ajudar na capacitação desses novos membros. Por aceitar estudantes desde o primeiro semestre da graduação, que ainda não chegaram a estudar no curso o que é passado no treinamento, ele tem, principalmente nesse caso, um papel importante. Esse treinamento, associado ao que foi citado antes — os livros, cursos e palestras — e também associado a projetos que os membros fazem para clientes, são as principais formas de capacitação dentro da Empresa Júnior.

O principal foco desse processo é em melhorar a qualidade dos trabalhos de publicidade realizados no período de trabalho na Doisnovemeia e depois dele. Como o foco é

¹ Sênior: Aqui, está sendo considerado sênior o profissional que tem o diploma de graduação.

² EJ: Abreviação de Empresa Júnior

em projetos para clientes e o principal serviço oferecido pela Doisnovemeia são campanhas publicitárias, é, dessa forma, voltado para a área de publicidade. As palestras com pessoas do mercado citadas anteriormente, por exemplo, geralmente são de pessoas do mercado publicitário falando sobre publicidade; falando de assuntos como os trabalhos que realizaram em suas respectivas agências e novas tendências do mercado, por exemplo. O contato com o mercado se dá principalmente por meio desses meios, seja palestras ou cursos.

Entretanto, apesar dessa busca pela capacitação para oferecer um trabalho de qualidade com relação ao mercado — mesmo que uma empresa júnior não possa atuar da mesma forma que empresas do mercado — e também de os membros trabalharem realmente com clientes reais, tem-se o problema de pesquisa onde: **"Guardadas certas limitações conceituais de ordem legal, em que uma empresa júnior de comunicação publicitária como a Doisnovemeia se assemelha ou se diferencia do mercado?"**

Essa pergunta parte de alguns pontos. Um deles é que o treinamento, como citado antes, é feito pelos próprios membros. Dessa forma, o que é aprendido vem de membros mais antigos na empresa. O que é ensinado, é passado para frente e assim por diante. Dessa forma, a tendência é que não haja um intenso crescimento do conteúdo em si, mesmo que os membros estudem para dar as palestras e podem, nesse processo, acrescentar coisas novas. Apesar do que é acrescentado pelas palestras e pelos cursos ao conteúdo desse treinamento e também pelo fato de que os livros e outras fontes de leitura também acrescentam, muito do que é passado no treinamento é um ensino do que foi ensinado antes por membros mais antigos.

Outra questão é que, como citado antes, muito do conteúdo extra adquirido por esses meios é voltado para publicidade. Apesar de os membros da Doisnovemeia terem contato também com gestão, o foco da capacitação é em Publicidade. Mas será que essa capacitação é o suficiente para que os membros tenham a capacidade de realizar projetos tão bons quanto o de agência de pequeno porte do mercado? Outros fatores além do conhecimento de publicidade passado no treinamento podem contribuir para a qualidade do trabalho. O próprio processo de trabalho da empresa pode contribuir para isso. A diferença de uma empresa para outra, portanto, pode mudar a experiência de trabalho dos membros e isso pode ter um impacto na capacitação como um todo. A própria definição do conceito de Empresa Júnior ressalva diferenças com empresas do mercado. Uma empresa júnior não pode exercer suas atividades da mesma forma que as empresas do mercado por limitações presentes na Lei das empresas juniores, que será estudada mais a frente. Dentre as limitações destacam-se: que

uma empresa júnior não pode ter fins lucrativos, os seus fins devem ser educacionais; devem ser formadas por estudantes; devem ter todos os seus projetos orientados por professores e profissionais do mercado; e devem trabalhar com produtos e serviços de acordo com o que é ensinado no curso ao qual a empresa esteja relacionada.

Além dessas questões levantadas, há o fato de que, geralmente, na Doisnovemeia, os membros têm um tempo de permanência de um ano e dois meses, sem contar o treinamento. Dessa forma, não há profissionais com muito tempo de experiência na empresa.

Dessa forma, mais que capacitação em Publicidade, outros fatores podem contribuir para a qualidade dos trabalhos feitos pela Doisnovemeia.

1.1 Objetivos

Para conseguir responder o problema de pesquisa, foram definidos o objetivo geral e objetivos específicos, com o intuito de detalhar o objetivo geral em etapas a serem realizadas.

1.1.1 Geral

O objetivo geral que é pretendido nesse estudo é "Investigar como atuam empresas de publicidade de pequeno porte no mercado para comparar com a atuação da Doisnovemeia".

1.1.2 Específicos

A partir desse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1.1.2.1 Identificar características que devem ser abordadas ao comparar a Doisnovemeia com outras agências do mercado.
- 1.1.2.2 Investigar as diferenças e semelhanças dentro das características determinadas entre a Doisnovemeia e as agências tradicionais.
- 1.1.2.3 Verificar como as agências atuam no mercado competitivo.

1.2 Justificativa

Esse estudo da Doisnovemeia em relação às agências tradicionais tem a sua importância baseada em alguns pontos. O primeiro deles é que tornar conhecido para a Doisnovemeia quais são as suas diferenças com empresas de Comunicação dará uma ideia sobre quais são suas fraquezas e forças perante o mercado e, a partir desse conhecimento, o que pode ser melhorado na empresa e o que ela tem como vantagem. Com o conhecimento do que deve ser melhorado, a empresa poderá desenvolver os seus processos e, com processos mais bem estruturados, os estudantes de Comunicação da UnB que entrarem na Doisnovemeia poderão ter uma experiência de trabalho mais próxima da do mercado, uma capacitação com qualidade favorável e, em consequência, poderão preparar-se mais para o mercado.

Mais que isso, os estudantes que não entrarão na Doisnovemeia também poderão ter acesso a essa pesquisa e terão acesso a uma pesquisa mais recente sobre algumas empresas de publicidade feita no ano de 2016. Além disso, esse estudo é direcionado ao mercado local, tornando ainda mais relevante para a Universidade de Brasília especificamente.

É interessante resaltar também que o processo de pesquisa é possível e, de certa forma, facilitado pelo fato de, no geral, as agências de publicidade de Brasília terem membros da Doisnovemeia. Como muitos que hoje estão no mercado tiverem essa experiência anterior na empresa júnior, eles se mostram mais abertos em ajudar os membros de empresas juniores. O fator que dificultou a realização desse contato com eles é o tempo. Como é necessário o contato com pessoas do mercado que trabalham, nem sempre há um espaço disponível em suas agendas para destinar a esse tipo de ajuda.

1.3 Limitações de pesquisa

Por se tratar de agências específicas, seja a Doisnovemeia ou as três escolhidas para fazerem parte dessa pesquisa, esse estudo não consegue representar o todo. Além disso, por ter sido limitada apenas a Brasília, essa pesquisa também tem uma limitação de espaço. No máximo, pode dar uma ideia que como é o mercado brasiliense. E mesmo assim essa ideia é limitada no sentido de que as agências podem ter um modelo próprio de negócios e não um

modelo geral de agências de publicidade, o que dificulta ainda mais a generalização dessa pesquisa. Essas afirmações de baseiam no que foi dito por (GIL, A.C,1999, p 73), onde "a análise de um único ou mesmo de múltiplos casos fornece uma base muito frágil para a generalização".

Uma outra limitação é que o mercado está se renovando sempre . Segundo Gil, A.C (1999, p 71), um dos problemas do levantamento e que se aplicam a esse trabalho é que ele leva a uma visão estática do que é estudado. "[...] uma espécie de fotografia de determinado problema, mas não indica suas tendências à variação e muito menos as possíveis mudanças estruturais. Dessa forma, esse estudo não é perene, tem uma limitação de ordem temporal".

Portanto, esse estudo não permite uma generalização de todo o mercado publicitário de Brasília e também não há uma perenidade da pesquisa. Traz como as agência entrevistadas são em 2016. Dessa forma, há a necessidade de que esse estudo seja sempre complementado, seja conhecendo novas agências do mercado, ampliando para outras cidades fora de Brasília ou com relação ao tempo, atualizando as informações com as entrevistadas e com a própria Doisnovemeia, que podem mudar com o tempo. Além disso esse é um trabalho, como dito antes, de caráter exploratório. O estudo desse tema específico tem início aqui, mas pode ser detalhado e ampliado para outras diretrizes.

Outro ponto que pode ser considerado como uma limitação de pesquisa é o fato de que, em todas as agências entrevistadas, há membros da Doisnovemeia. Apesar de em todas elas também haver profissionais que não passaram pela Doisnovemeia e que estudaram em outras universidades e alguns até estudaram outros cursos, os membros que passaram pela Doisnovemeia podem ter levado práticas da empresa júnior para as empresas que trabalham agora.

1.4 Estrutura do trabalho

Depois da introdução, o segundo capítulo apresenta a metodologia usada ao longo do trabalho. No terceiro capítulo foram estudados alguns pontos importantes para entender melhor o objetivo de estudo. Nesse capítulo, foi estudada a definição legal de propaganda, de publicitário, de agência de publicidade, de empresa júnior, foi pesquisado como é a remuneração de agências de publicidade, assim como foi descrito um estudo feito pelo

SEBRAE sobre como gerir uma agência de publicidade. No Capítulo 4 foi aprofundado o tema de gestão e foram estudados alguns pontos importantes para a avaliação da gestão de uma empresa. Depois dessas etapas, o quinto parágrafo mostra a comparação da gestão das empresas entrevistadas e a avaliação dessa comparação. No último capítulo, há as considerações finais e, depois disso, os apêndices contendo as entrevistas realizadas.

2 METODOLOGIA

O trabalho tem um caráter de pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Cervo e Bervian (1983), o estudo exploratório tem por objetivo familiarizar-se ou obter nova percepção do objeto de estudo e descobrir novas ideias. Nesse tipo de pesquisa, não se elaboram hipóteses. Se restringem a definir os objetivos e a obter mais informações sobre o assunto estudado. A pesquisa exploratória ainda conforme Cervo e Bervian (1983, p. 56) "realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os componentes da mesma". Para Selltiz et al. (1965) os estudos exploratórios são todos aqueles que tem como finalidade descobrir novas ideias para se familiarizar com o que é estudado. Tem como objetivo conhecer o fenômeno estudado. Esse tipo de pesquisa é recomendável, segundo os autores, quando há poucos conhecimentos sobre o tema. Esse trabalho tem um caráter exploratório por ter o objetivo de conhecer as diferenças e semelhanças entre a Doisnove e as agências tradicionais e conhecer mais da atuação delas no mercado. Tem-se o objetivo de conhecer algo que ainda não foi estudado pela empresa e que ainda não se conhece tão claramente. Esse caráter exploratório também está presente na fundamentação teórica e no aprofundamento do tema. Na fundamentação teórica foram estudados mais a fundo os conceitos de publicidade, publicitário, agência de publicidade, empresa júnior, assim como um estudo do SEBRAE sobre como montar um plano de negócios de uma agência de publicidade, colocado neste trabalho com o objetivo de entender melhor o funcionamento de uma agência de publicidade. No aprofundamento do tema foram estudados o *Business Model Canvas* e teorias de gestão de empresas, que serviram de base para a elaboração das perguntas da entrevista, método que será explicado mais a frente neste capítulo sobre a metodologia.

Após essa etapa exploratória da pesquisa, vem a parte descritiva, cujo objetivo é descrever aquilo que foi conhecido durante o processo exploratório. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55), "a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los". Estuda fatos sem a interferência do pesquisador. Para Selltiz et al. (1965), a pesquisa descritiva busca descrever uma situação ou um fenômeno com detalhes, fazendo com que as suas características sejam abrangidas com exatidão.

Além desse trabalho ter um caráter exploratório e descritivo, será orientado pelo método comparativo. Segundo Gil (1999, p 34), " O método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles". Segundo Marconi e Lakatos (2003), o método comparativo tem o

objetivo de estudar as semelhanças e diferenças entre grupos. Esses grupos podem estar ambos no presente, no passado ou em tempos diferentes e podem também estar em estágios de desenvolvimento semelhantes ou distintos. Ainda conforme Marconi e Lakatos (2003, p.107):

[...] o método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais. Constitui uma verdadeira "experimentação indireta". É empregado em estudos de largo alcance (desenvolvimento da sociedade capitalista) e de setores concretos (comparação de tipos específicos de eleições), assim como para estudos qualitativos (diferentes formas de governo) e quantitativos (taxa de escolarização de países desenvolvidos e subdesenvolvidos). Pode ser utilizado em todas as fases e níveis de investigação: num estudo descritivo pode averiguar a analogia entre ou analisar os elementos de uma estrutura (regime presidencialista americano e francês) [...].

Para atingir o objetivo de pesquisa de identificar as diferenças e semelhanças entre a Doisnovemeia e as agências de pequeno porte de Brasília, será usado o método comparativo para conhecer justamente as essas diferenças e semelhanças entre eles.

Para essa comparação será feito um levantamento, que se caracteriza, ainda de acordo com Gil (1999, p 70) pela interrogação direta a pessoas ou a um grupo sobre os problemas estudados. Após isso, segundo o mesmo autor, é feita uma análise qualitativa para analisar os dados coletados. Mais precisamente, o levantamento usado será a entrevista. Gil (1999, p 117) defende que uma entrevista pode ser definida como: "a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação". Segundo Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é um método que consiste no encontro entre duas pessoas com a finalidade de obter informações sobre um determinado assunto através de uma conversa. É usado na pesquisa social para coletar dados ou para ajudar no tratamento ou diagnóstico de um problema social.

A entrevista foi feita com três agências de pequeno porte do mercado. Uma vantagem dessa técnica, ainda conforme Gil (1999) é que a entrevista possibilita uma flexibilidade maior, já que o entrevistador pode esclarecer possíveis dúvidas do entrevistado e pode adaptar a entrevista à eles. Isso é importante do ponto de vista que seria difícil prever com precisão todas os pontos que fariam parte das perguntas e que levariam à encontrar as diferenças e semelhanças entre a Doisnovemeia e as agências do mercado, até porque o objetivo é conhecer algo que ainda não é conhecido. Dessa forma, o entrevistado pode acrescentar pontos que não foram questionados em meio à conversa e acrescentar ainda mais à pesquisa.

Para esse trabalho, foi usado o que Gil (1999) define como entrevista focalizada, onde há certo grau de estruturação, se comparada à entrevista informal, a qual o entrevistado fala livremente. Para Marconi e Lakatos (2003), na entrevista focalizada há um roteiro com tópicos para serem perguntados, mas não há um rigor formal. O entrevistador pode esclarecer perguntas e tentar entender razões e motivos por trás das respostas. Esse tipo de entrevista utilizada é diferente da entrevista estruturada, onde há uma relação fixa de perguntas. (Gil, A.C.,1999, p 121)

No caso deste trabalho, a estruturação diz respeito ao tema específico das diferenças e semelhanças entre da Doisnovemeia e as agências do mercado. Esse tema direcionou o curso da entrevista.

2.1 As agências entrevistadas

O critério para escolher as agências foi, para as duas primeiras, a Storica e a Look'n Feel, agências que trabalham principalmente com mercado privado de Brasília e com um segmento de mercado mais direcionado a pequenas e médias empresas, que é próximo do segmento dos clientes da Doisnovemeia. Para a terceira agência, a Terruá, o critério escolhido foi entrevistar uma agência de publicidade voltada para um mercado e um setor diferente da Doisnovemeia, para ter uma referência de gestão administrativa de uma empresa que, a princípio, seja muito diferente.

As entrevistas foram realizadas diretamente com pessoas que têm conhecimento da gestão administrativas de suas respectivas empresas. As entrevistas foram documentadas por escrito.

A seguir, há um resumo sobre as agências escolhidas:

2.1.1 Storica

A Storica é uma agência de publicidade voltada para o meio *online*, mas trabalha com demandas *offline* caso seja necessário, para complementar a comunicação *online*. Tem como principais clientes pequenas e médias empresas. A empresa é nova no mercado e foi fundada em 2015. A Storica tem, contando com os sócios, nove membros. A entrevista foi feita com

Marcos Cunha e Gabriel Cunha, ambos sócios e criadores da Storica. Os dois também são responsáveis pela gestão da empresa.

2.1.2 Look'n Feel

A Look'n Feel é uma agência de publicidade voltada para o setor privado. Foi fundada em 2012 em Brasília. A empresa começou oferecendo serviços de publicidade para o meio *online* para micro e pequenas empresas. Hoje trabalha com todo tipo de campanha publicitária, seja *online* ou *offline* e tem como clientes principalmente médias empresas e já atende algumas grandes empresas. A empresa tem, contando com os sócios, vinte e sete membros. A entrevista com a Look'n Feel foi feita com Lucas Lopes, um dos sócios responsáveis pela gestão da empresa. Também foi um dos responsáveis por fundar a empresa.

2.1.3 Terruá

A Terruá é uma agência de publicidade voltada para a publicidade promocional. A empresa trabalha no desenvolvimento e produção de eventos, intervenções urbanas e ações voltadas para gerar uma experiência entre uma empresa e seus clientes. Trabalha com segmentos variados de clientes, desde pequenas empresas a multinacionais. Também trabalha com empresas dos três setores: privado, estatal e ONGs. A empresa foi fundada há em 2013. Contando com os sócios, a empresa tem quinze funcionários. A entrevista foi feita com Denise Koche, diretora de planejamento, e Fernanda Farias, da parte financeira.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que sejam estudadas as agências de publicidade e empresas juniores de comunicação, foi necessário estudar as definições de publicidade, publicitário, agência de publicidade, empresa júnior assim como foi necessário estudar os órgãos que as regulam e estudar como elas funcionam. Este capítulo trata dessa fundamentação básica. Além disso, nesse capítulo há um estudo do SEBRAE sobre plano de negócios de agências de publicidade, colocado nesse trabalho com o objetivo de conhecer mais o funcionamento de agências de publicidade.

3.1 Definições de Propaganda, Publicitário e Agência de Publicidade e Propaganda.

Dentre as Leis que dispõem sobre a atividade publicitária, a Lei 4.680/65 — assim como os dois decretos que a regulamentam, o 57.690/66 e o 4.563/02 — é a Lei que define o que é considerado propaganda, uma agência de publicidade e propaganda, o que é o publicitário.

É importante destacar que a Lei 4.680/65, como será vista a seguir, não distingue os termos "publicidade" e "propaganda". Portanto, a palavra "propaganda", aqui, também refere-se à publicidade.

Segundo a teoria, há uma diferença entre publicidade e propaganda. De acordo com Sant'anna (1995, p 75):

Publicidade deriva de público (do latim *publicus*) e designa a qualidade do que é público. Significa ato de vulgarizar, de tornar público um fato, uma idéia. Propaganda é definida como a propagação de princípios e teorias. [...] Seria então a propagação de doutrinas religiosas ou princípios políticos de algum partido.

3.1.1 Definição de publicitário.

A Lei 4.680/65, tem no seu Artigo 1º a definição legal de quais são as características necessárias ao profissional para ser considerado um publicitário:

Art 1º São Publicitários aqueles que, em caráter regular e permanente, exerçam funções de natureza técnica da especialidade, nas Agências de Propaganda, nos veículos de divulgação, ou em quaisquer empresas nas quais se produza propaganda.

A partir do Artigo Primeiro é possível perceber que não é exigido um diploma de nível superior de profissionais de publicidade. Para a lei, são publicitários aqueles que trabalham regularmente e permanentemente com publicidade, e não os que se formaram em publicidade

Entretanto, segundo o Artigo 8º dessa mesma Lei, o registro do publicitário junto ao Ministério do Trabalho é obrigatório e o profissional deve apresentar um dos três requisitos: um diploma de uma escola ou de um curso de publicidade, um atestado de frequência, quando se tratar de um estudante ou um atestado do empregador.

3.1.2 Definição de agência de publicidade e propaganda.

No Artigo 3º da Lei 4.680/65 encontra-se a definição do que é considerado como uma agência de publicidade. A parte do texto destacada como VETADO entre reticências se refere à parte da Lei que foi retirada pela regulamentação, pelo decreto 57.690/66 de 1996:

Art 3º A Agência de Propaganda é pessoa jurídica, ... VETADO ..., e especializada na arte e técnica publicitária, que, através de especialistas, estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos veículos de divulgação, por ordem e conta de clientes anunciantes, com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir ideias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições colocadas a serviço desse mesmo público.

O Artigo 3º define, então, como uma agência, a empresa onde seus membros são especialistas em publicidade — e que têm, portanto, capacidade de trabalhar na atividade — e também que tem como objetivo promover outras empresas e seus produtos, assim como a divulgação de ideias e informações acerca delas. De acordo com os termos da Lei, então, basta seguir esses princípios para que uma empresa de Comunicação seja considerada uma agência de publicidade.

3.1.3 Definição de propaganda.

O Artigo 5º da Lei 4.680/64 define o que é propaganda:

Art 5º Compreende-se por propaganda qualquer forma remunerada de difusão de ideias, mercadorias ou serviços, por parte de um anunciante identificado.

Segundo o Artigo 5º, portanto, uma propaganda pode ser considerada como tal, se um profissional, de forma remunerada, difunde ideias, promove produtos ou promove serviços. Esse artigo ressalta a importância de um profissional capacitado e, como profissional, da necessidade de que ele seja remunerado para exercer sua função e, a partir disso, poder ser considerada como propaganda. Nota-se que a definição de propaganda do Art 5º da lei 4680/64 confunde-se com a definição de publicidade sob a ótica da comunicação como foi especificada no início do capítulo.

3.2 Remuneração de uma agência de Publicidade.

Aqui serão estudadas as formas de remuneração de uma agência de publicidade segundo a Lei 4.680/65 e segundo as Normas-Padrão da Atividade Publicitária.

3.2.1 Segundo a Lei 4.680/65

O Artigo 11º da Lei 4.680/65 regula a remuneração das agências de publicidade:

Art 11. A comissão, que constitui a remuneração dos Agenciadores de Propaganda, bem como o desconto devido às Agências de Propaganda serão fixados pelos veículos de divulgação sobre os preços estabelecidos em tabela.

Parágrafo único. Não será concedida nenhuma comissão ou desconto sobre a propaganda encaminhada diretamente aos veículos de divulgação por qualquer pessoa física ou jurídica que não se enquadre na classificação de Agenciador de Propaganda ou Agências de Propaganda, como definidos na presente Lei.

Esse Artigo especifica que a forma tradicional e prevista em lei de remuneração de uma agência é a comissão dada pelos veículos de comunicação. Além disso, o parágrafo único estabelece que somente as pessoas jurídicas que se encaixam na definição do Artigo 1º de agência de publicidade podem receber essa comissão. Uma pessoa física ou uma pessoa jurídica que não pode ser definida como uma agência de publicidade não podem, portanto, recebê-la. O problema encontrado nessa forma de remuneração, entretanto, é que nem sempre ela é viável, especialmente para o mercado atual. Com a publicidade *online* ganhando cada vez mais força — segundo matéria publicada pelo portal Valor Econômico, com base na

pesquisa do IAB³, a publicidade *online* terá um crescimento nominal ⁴de 12%, valor equivalente a R\$ 10,4 bilhões. Esse avanço foi, de acordo com o instituto, o mesmo crescimento percentual registrado em 2015 — há a necessidade de outros tipos de remuneração já que, como não há um gasto de veiculação, como no caso do Facebook, Instagram e Twitter, por exemplo, não haveria com ter a remuneração apenas pela comissão pelo preço de veiculação previsto na Lei.

3.2.2 Segundo as Normas-Padrão da Atividade Publicitária

A remuneração das agências de publicidade, de acordo regulamentação das Normas-Padrão da Atividade Publicitária no item 3.6, subitem 3.6.1 e 3.6.2, pode se dar através dos trabalhos internos, da comissão paga pelos veículos contratados, da comissão paga pela contratação de terceiros e através do *fee*.

Os trabalhos internos da agência, desde o planejamento, passando pela criação até a execução, devem ser “[...] calculados com base em parâmetros referenciais estabelecidos pelo Sindicato da base territorial onde a Agência estiver localizada e não será acrescido de honorários nem de quaisquer encargos” (item 3.6 das Normas-Padrão da Atividade Publicitária). Dessa forma, os sindicatos de publicidade de cada estado divulgam tabelas de precificação dos serviços oferecidos pelas agências para basear os preços cobrados por elas.

A remuneração baseada na supervisão de serviços acontece quando a agência contrata fornecedores especializados para trabalhos de publicidade. A comissão recebida pela agência equivale a 15% do valor total pago pelos clientes. Se o trabalho da agência não for de supervisão, mas apenas de contratação, a agência de publicidade recebe honorários de no mínimo 5% e no máximo 10% do valor pago pelo cliente para os fornecedores.

As agências também recebem uma comissão prevista pela Lei nº 4.680/65 no § único do art. 11. Essa comissão definida pela lei como desconto padrão é cobrada no valor de 20% do total pago aos veículos de comunicação. Segundo a Lei, só as agências de publicidade reconhecidas pelo certificado do Conselho Executivo das Normas Padrão (CENP) podem

³ IAB: O Internet Advertising Bureau é uma organização que, dentre outros serviços, oferece pesquisas especializadas no mercado de publicidade online.

⁴ Crescimento nominal: O crescimento nominal, é o crescimento bruto onde, ao contrário do crescimento real, não é levado em conta o impacto das mudanças inflacionárias na renda.

receber essa comissão. Se os clientes comprarem espaço publicitário diretamente dos veículos, eles não recebem o desconto padrão.

Se uma negociação de preço for feita, as comissões dos três tipos de remuneração devem ser calculadas baseadas no valor final, com o desconto de preço.

Outra forma de remuneração é o *fee*, previsto no item item 3.10 e subitens 3.10.1 a 3.10.3 das Normas-Padrão da Atividade Publicitária. Segundo a norma: "A fixação do valor do *fee* não pode ocorrer de modo objetivo, porque ele deve ser estabelecido na razão direta do volume de trabalho que deverá ser desenvolvido durante a vigência do contrato". O *fee* é uma remuneração fixa mensal praticada pelas agência e pode ser calculado levando em consideração o volume de trabalho, horas de trabalho ou também valores de trabalhos pré-definidos.

3.3 Regulamentação de agências de publicidade

Além da Lei 4.680/65 e dos decretos que a regulamentam, a publicidade também é regulada pelo CONAR, o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária, formado por publicitários e profissionais de outras áreas e financiado pelas próprias agências. Segundo definição sobre a sua própria atuação disponível em seu site oficial, o CONAR tem a finalidade de impedir que a propaganda enganosa ou abusiva seja veiculada nos meios de comunicação. Entretanto, não exerce censura prévia. A partir de denúncias de consumidores, autoridades, associados e membros da diretoria do conselho, as peças publicitárias são avaliadas pelo Conselho de Ética, que atua sugerindo que sejam suspensas ou não a propaganda denunciada, ou atua recomendando alterações.

O CONAR também tem a finalidade de promover a liberdade de expressão comercial. A organização surgiu em reação a um projeto do Governo Federal no final dos anos 1970 de sancionar uma lei que imporia uma censura previa à propaganda, ou seja, todas deveriam ser avaliadas e depois aprovadas ou não antes de serem veiculadas. Dessa forma, o CONAR surgiu tanto para avaliar o conteúdo das propagandas , quanto para impedir a censura pelo Governo Federal.

O Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária está disponível no próprio site do CONAR e dispõe de diretrizes que devem ser seguidas pelos publicitários e agências de publicidade para que não produzam conteúdos considerados como propaganda enganosa ou abusiva.

Apesar de não ter poder legal para suspender campanhas ou aplicar sanções a publicitários ou agências, o CONAR tem um histórico de sucesso onde as campanhas que o órgão sugere que sejam suspensas são suspensas pelas agências.

3.4 Regulamentação empresa júnior

As Empresas Juniores são regulamentadas pela Lei 13.267/2016. Conforme o seu Artigo primeiro, " Esta Lei disciplina a criação e a organização das empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior". A Lei entrou em vigor no dia 06/04/2016. Vinda de um projeto de lei do Senado, o PLS 437/2012, a Lei 13.267 foi sancionada pela presidente Dilma Rousseff na então data de 2016.

3.4.1 Definição de empresa júnior

O Artigo 2º da Lei 13.267 traz pontos que definem o que é uma empresa júnior. A partir desses pontos, é possível perceber que, para que seja considerada como empresa júnior ela deve ser formada por estudantes matriculados em um curso de graduação de uma instituição de ensino superior e que, o objetivo das empresas juniores deve ser capacitar seus membros acadêmica e profissionalmente através da realização de projetos e serviços. Esse Artigo também define, a partir do inciso 2º que toda empresa júnior deve ser vinculada a uma instituição de ensino superior e que sua atividade deve ser voltada a um curso de graduação:

Art. 2º Consideram-se empresas juniores as entidades organizadas, nos termos desta Lei, sob a forma de associações civis geridas por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

§ 1º A empresa júnior será inscrita como associação civil no Registro Civil de Pessoas Jurídicas e no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica.

§ 2º Toda empresa júnior deverá vincular-se a, no mínimo, uma instituição de ensino superior, com atividade voltada a, pelo menos, um curso de graduação indicado no estatuto da empresa júnior, nos termos do estatuto ou regimento interno da instituição de ensino superior, vedada qualquer forma de ligação partidária.

3.4.2 Determinações para os membros das empresas juniores

O Artigo 3º define que os membros de uma empresa júnior devem ser estudantes matriculados e regulares da instituição de ensino superior e no curso de graduação aos quais a empresa júnior está vinculada. Além disso, a partir dos incisos 1º e 2º, tem-se a recomendação de que os estudantes não são obrigados a participar, é facultativo, e também que esse tipo de trabalho é voluntário, ou seja, não é remunerado:

Art. 3º Poderão integrar a empresa júnior estudantes regularmente matriculados na instituição de ensino superior e no curso de graduação a que a entidade seja vinculada, desde que manifestem interesse, observados os procedimentos estabelecidos no estatuto.

§ 1º É facultada à empresa júnior a admissão de pessoas físicas ou jurídicas que desejem colaborar com a entidade, mediante deliberação de sua Assembleia Geral.

§ 2º Os estudantes matriculados nos cursos de graduação associados às respectivas empresas juniores exercem trabalho voluntário, nos termos da Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998⁵.

3.4.3 Definição da atividade das empresas juniores

O Artigo 4º define que as atividades das empresas juniores devem estar inseridas no currículo do que é ensinado no curso ao qual são vinculadas ou devem ser complementares ao que é ensinado. A partir dos incisos 1º e 2º, é determinado que as atividades das empresas juniores devem ser supervisionadas por professores e profissionais do mercado. Também determinam que, apesar de vinculadas à uma instituição de ensino e a um curso, que a gestão de uma empresa júnior é independente:

Art. 4º As empresas juniores somente podem prestar serviços que atendam, ao menos, uma das seguintes condições:

⁵ Lei nº 9.608/98: Dispõe sobre o trabalho voluntário.

I -relacionem-se aos conteúdos programáticos do curso de graduação ou dos cursos de graduação a que se vinculem;

II -constituam atribuição da categoria profissional correspondente à formação superior dos estudantes associados à entidade.

§ 1º As atividades desenvolvidas pelas empresas juniores deverão ser orientadas e supervisionadas por professores e profissionais especializados, mas terão gestão autônoma em relação à direção da faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica.

§ 2º As empresas juniores poderão cobrar pela elaboração de produtos e prestação de serviços independentemente de autorização do conselho profissional regulamentador de sua área de atuação profissional, ainda que este seja regido por legislação específica, desde que sejam acompanhadas por professores orientadores da instituição de ensino superior ou profissionais habilitados que supervisionem essas atividades.

3.4.4 Finalidades das empresas juniores

O Artigo 5º define, entre outros pontos, que uma empresa júnior tem fins educacionais e não lucrativos. Um empresa júnior deve contribuir para a formação de seus membros em projetos e em empreendedorismo dando uma experiência de mercado ainda na faculdade. É uma oportunidade de complementar o que é ensinado no curso ao integrar uma parte mais prática à teoria passada no curso. Mas, além disso, as empresas juniores, como especificado no item VII, deve promover desenvolvimento econômico e social para a região onde estão inseridas:

Art. 5º A empresa júnior, cujos fins são educacionais e não lucrativos, terá, além de outros específicos, os seguintes objetivos:

I - proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional, dando-lhes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho em caráter de formação para o exercício da futura profissão, aguçando o espírito crítico, analítico e empreendedor do aluno;

II - aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais em nível superior;

III - estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional de seus membros associados por meio de contato direto com a realidade do mercado de trabalho, desenvolvendo atividades de consultoria e de assessoria a empresários e empreendedores, com a orientação de professores e profissionais especializados;

IV - melhorar as condições de aprendizado em nível superior, aplicando a teoria dada em sala de aula na prática do mercado de trabalho por meio da atividade de extensão;

V - proporcionar aos estudantes a preparação e a valorização profissionais por meio da adequada assistência de professores e especialistas;

VI - intensificar o relacionamento entre as instituições de ensino superior e o meio empresarial;

VII - promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados.

O Artigo 6º especifica como deve ser a capacitação dentro das empresas juniores. Elas devem ter um processo de seleção e de preparo de seus membros. A capacitação por projetos deve envolver, como especificado no item VI, trabalhos de consultoria, assessoramento, planejamento e desenvolvimento para que os membros tenham uma experiência de trabalho mais completa. Devem também desenvolver pesquisas e estudos para aprimorar a gestão e desenvolvimento de projetos. Além disso, as empresas juniores devem promover a difusão do conhecimento adquirido com outras associações:

Art. 6º Para atingir seus objetivos, caberá à empresa júnior:

I - promover o recrutamento, a seleção e o aperfeiçoamento de seu pessoal com base em critérios técnicos;

II - realizar estudos e elaborar diagnósticos e relatórios sobre assuntos específicos inseridos em sua área de atuação;

III - assessorar a implantação das soluções indicadas para os problemas diagnosticados;

IV - promover o treinamento, a capacitação e o aprimoramento de graduandos em suas áreas de atuação;

V - buscar a capacitação contínua nas atividades de gerenciamento e desenvolvimento de projetos;

VI - desenvolver projetos, pesquisas e estudos, em nível de consultoria, assessoramento, planejamento e desenvolvimento, elevando o grau de qualificação dos futuros profissionais e colaborando, assim, para aproximar o ensino superior da realidade do mercado de trabalho;

VII - fomentar, na instituição a que seja vinculada, cultura voltada para o estímulo ao surgimento de empreendedores, com base em política de desenvolvimento econômico sustentável;

VIII - promover e difundir o conhecimento por meio de intercâmbio com outras associações, no Brasil e no exterior.

O Artigo 7º enfatiza a finalidade das empresas juniores para a capacitação de seus membros e não para o lucro. Determina que não é permitido que o dinheiro seja distribuído entre seus membros. Todo lucro obtido deve ser direcionado para a capacitação e para o desenvolvimento da sua atividade como empresa:

Art. 7º É vedado às empresas juniores:

I - captar recursos financeiros para seus integrantes por intermédio da realização de seus projetos ou de qualquer outra atividade;

II - propagar qualquer forma de ideologia e pensamento político-partidário.

§ 1º A renda obtida com os projetos e serviços prestados pelas empresas juniores deverá ser revertida exclusivamente para o incremento de suas atividades fins.

§ 2º É permitida a contratação das empresas juniores por partidos políticos para a prestação de serviços de consultoria e de publicidade.

3.4.5 Responsabilidade no mercado

O Artigo 8º determina alguns pontos que devem ser seguidos. Alguns deles estão relacionados ao mercado onde as empresas juniores estão inseridas: leal concorrência, não depreciar os concorrentes através de propaganda, promover uma prospecção de clientes em que nunca seja feita de forma desleal para tirar clientes de concorrentes, e obedecer, além da Lei 13.267/2016, à legislação, acordos e a convenções do setor do mercado onde atuam. Isto implica que todos os alunos que atuam nas EJs têm que conhecer toda a legislação que regula a atividade publicitária. Outros dois pontos tratados pelo Artigo é promover o compartilhamento de conhecimento comercial, profissional e técnico entre empresas juniores e promover a interação de novos membros e visar a qualificação e a avaliação deles.

Art. 8º As empresas juniores deverão comprometer-se com os seguintes princípios:

I - exercer suas atividades em regime de livre e leal concorrência;

II - exercer suas atividades segundo a legislação específica aplicável a sua área de atuação e segundo os acordos e as convenções da categoria profissional correspondente;

III - promover, com outras empresas juniores, o intercâmbio de informações de natureza comercial, profissional e técnica sobre estrutura e projetos;

IV - cuidar para que não se faça publicidade ou propaganda comparativa, depreciando, desabonando ou desacreditando a concorrência, por qualquer meio de divulgação;

V - integrar os novos membros por meio de uma política previamente definida, com períodos destinados à qualificação e à avaliação;

VI - captar clientela com base na qualidade dos serviços e na competitividade dos preços, vedado o aliciamento ou o desvio desleal de clientes da concorrência, bem como o pagamento de comissões e outras benesses a quem os promova.

3.4.6 Relacionamento com a instituição de ensino

O Artigo 9º reforça o vínculo das empresas juniores às suas respectivas instituições de ensino. O Artigo define que cabe à instituição de ensino a aprovação do plano acadêmico das empresa juniores, que determina a carga horária do professor orientador e o suporte técnico, institucional e material, necessários ao início das atividades de uma empresa júnior. O Artigo também estipula alguns outros pontos: a autorização das instituições de ensino de ceder um espaço físico para as empresas juniores exercerem a sua atividade, a instituição dessas atividades no conteúdo acadêmico principalmente como atividade de extensão e a instituição de normas para o relacionamento entre a instituição e a respectiva empresa júnior vinculada, sempre garantido a presença dos membros de ambas as partes.

Art. 9º O reconhecimento de empresa júnior por instituição de ensino superior dar-se-á conforme as normas internas dessa instituição e nos termos deste artigo.

§ 1º Competirá ao órgão colegiado da unidade de ensino da instituição de ensino superior a aprovação do plano acadêmico da empresa júnior, cuja elaboração deverá contar com a participação do professor orientador e dos estudantes envolvidos na iniciativa júnior.

§ 2º O plano acadêmico indicará, entre outros, os seguintes aspectos educacionais e estruturais da empresa júnior e da instituição de ensino superior:

I - reconhecimento da carga horária dedicada pelo professor orientador;

II - suporte institucional, técnico e material necessário ao início das atividades da empresa júnior.

§ 3º A instituição de ensino superior é autorizada a ceder espaço físico a título gratuito, dentro da própria instituição, que servirá de sede para as atividades de assessoria e consultoria geridas pelos estudantes empresários juniores.

§ 4º As atividades da empresa júnior serão inseridas no conteúdo acadêmico da instituição de ensino superior preferencialmente como atividade de extensão.

§ 5º Competirá ao órgão colegiado da instituição de ensino superior criar normas para disciplinar sua relação com a empresa júnior, assegurada a participação de representantes das empresas juniores na elaboração desse regramento.

3.5 Gestão de empresas de comunicação voltadas para a publicidade segundo o SEBRAE

A partir de um estudo desenvolvido pelo SEBRAE (2010) sobre o mercado publicitário no Brasil, tem-se uma ideia do que deve ser levado em consideração ao se pensar em um plano de negócios e na gestão de uma empresa de publicidade. Segundo o próprio SEBRAE, o estudo não tem como objetivo definir um modelo de negócios para as agências de publicidade, mas tornar conhecidos alguns pontos importantes sobre mercado. O estudo, divulgado como "Como montar uma agência de publicidade", está disponível no portal do SEBRAE⁶.

3.5.1 Espaço físico

Entre os pontos estudados pelo SEBRAE estão como deve ser a estrutura, e o imóvel onde se situa a sede de uma agência de publicidade. A estrutura, segundo esse estudo, deve suportar os tipos de serviços prestados, a quantidade deles e a quantidade de pessoal que trabalha na empresa. Uma agência convencional deve ter um espaço para a gerência administrativa, para atendimento aos clientes e um espaço destinado à produção dos anúncios, onde devem estar incluídos um local para todo o processo, desde a concepção à finalização do trabalho, e para todas as máquinas e equipamentos necessários para o processo. Em agências mais complexas, é possível que as áreas de atendimento, planejamento e a gerência estejam na sede, para evitar falhas na comunicação entre os departamentos, e, depois de ter o trabalho aprovado pelo cliente, equipes externas poderão finalizá-lo. Agências maiores podem ter ainda seus próprios estúdios de fotografia, vídeo e som. Outros pontos que devem ser pensados é com relação à decoração, que deve ser condizente com a imagem que a empresa tem ou quer passar, e com relação à segurança de suas instalações, já que vai guardar não só equipamentos valiosos como computadores, mas também ideias de trabalho, pesquisas e conhecimentos no geral acumulados. A estrutura da empresa deve obedecer os critérios das Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e do Emprego que visam garantir o conforto e a segurança dos trabalhadores em seu ambiente profissional. A Norma Regulamentadora dispõe sobre as exigências técnicas mínimas que devem ser observados nas

⁶ <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-agencia-de-publicidade,76887a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>

edificações para garantir isso. Essa norma se baseia nos artigos 170 a 174 da Norma 24 da CLT, Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho.

3.5.2 Pessoal

Uma agência de publicidade pode iniciar suas atividades com um quadro de cinco funcionários. Entre eles, deve haver um gestor de negócios, que cuida da parte financeira, da gestão de pessoas, da parte de logística (controle de estoque de mercadorias e equipamentos, controle sobre a manutenção e aquisição de novos bens) e da gestão da empresa como um todo. Também deve haver pessoas para a equipe que irão elaborar e produzir as peças publicitárias. Deve haver um profissional de Atendimento, que cuida da prospecção e de contato com clientes, um profissional de Planejamento, que é o profissional que determina as estratégias para que os objetivos dos clientes sejam alcançados, deve haver profissionais de Criação, em que, geralmente são formados por uma dupla de um redator com um diretor de arte, que têm a função de criar as peças determinadas pelo planejamento, e também deve haver um profissional de mídia, responsável pelo plano de veiculação e pela negociação com os meios de comunicação. A qualidade da equipe é um dos fatores mais importantes para a qualidade dos trabalhos. E esse é um dos principais critérios que fazem um cliente escolher uma agência de publicidade. Outro fator importante e que influencia nessa qualidade é o relacionamento entre a equipe da agência com o setor de marketing da empresa do cliente.

Com relação às normas sobre pessoal, o CENP, Conselho Executivo de Normas Padrão, é o órgão que normatiza o mercado publicitário e que certifica as agências para que, como agências de publicidade, possam receber a comissão dos veículos de comunicação. Para essa certificação, um dos critérios é que a agência deve ter no mínimo três pessoas.

3.5.3 Localização

O SEBRAE também afirma que é importante a agência definir o segmento de mercado em que ela atuará e onde estão essas empresas. Mais que isso, deve entender que tipo de serviços essas empresas precisam, que tipo de produtos e serviços oferecem, qual a verba que têm disponível para publicidade, se possuem uma equipe própria de publicidade, entre outros

aspectos que podem ser verificados. Tudo isso deve ser analisado conforme as competências da agência, baseado no que ela pode oferecer para essas empresas.

A localização também deve levar em conta a disponibilidade dos fornecedores que a agência necessita. Deve ser pensado se o local onde a agência será instalada possui profissionais especializados e capacitados para trabalhar na empresa. Dependendo do serviço oferecido, uma agência pode precisar de um especialista em comportamento do consumidor, comunicação empresarial, gestor de marcas e de produtos, criatividade em propaganda, comunicação *online*, entre outras especialidades.

Sobre a aquisição do imóvel, devem ser pensados alguns detalhes. O primeiro deles é que a relação receita prevista com os custos previstos esteja de acordo com os objetivos do empreendedor. Alguns fatores como o custo do aluguel, prazo do contrato e ajustes e reformas para fazer devem ser contabilizados. Outro ponto é que o imóvel deve atender às necessidades operacionais da empresa com relação à localização, capacidade de instalação, características do bairro — se possui uma boa infraestrutura com, água, esgoto, luz, telefone, se há um estacionamento perto, estações de metrô e ônibus, entre outros fatores — tudo isso contribui para a qualidade do imóvel. A segurança do local é outro fator que deve ser avaliado, o índice de criminalidade do local e se está sujeito à inundações, por exemplo. Também deve ser avaliada a planta do imóvel com a prefeitura para ver se não houve obras posteriores que não estão devidamente regulamentadas. Há também alguns aspectos legais que devem ser observados, entre eles: se o imóvel está regularizado, ou seja, se possui o "Habite-se", a autorização dada pelo órgão municipal que determina que o imóvel pode ser ocupado, se as atividades da empresa respeitam a Lei de Zoneamento do Município, já que há bairros em que não se pode ter determinado negócio, se os pagamentos do IPTU se encontram em dia; deve ser verificado ainda se o local permite letreiros, *outdoor* e outros tipos de placas de informação visual para identificar o estabelecimento e deve ser observada a legislação legal do Corpo de Bombeiros Militar.

3.5.4 Exigências legais e específicas

Para o registro de uma empresa, o ideal, ainda segundo esse estudo do SEBRAE (2010), é contratar um advogado. Esses profissionais são especialistas e têm capacitação para dar um direcionamento para o enquadramento jurídico e tributário da empresa, na elaboração

dos documentos exigidos e para realizar os registros nos órgãos responsáveis: Junta Comercial, Secretaria de Receita Federal (CNPJ), Secretaria Estadual de Fazenda e Prefeitura Municipal (para obter o alvará de funcionamento), respectivos sindicatos, Caixa Econômica Federal, INSS/FGTS (para cadastramento) e também Corpo de Bombeiros Militar. Com relação à normatização, as principais leis e normas éticas para o mercado publicitário são a Lei nº 4.680 assim como Decretos nº 57.690 e nº 4.563/02, que dispõem sobre o exercício da profissão do publicitário, as Leis nº 9.610 e nº 5.988, sobre os direitos autorais, a Lei nº 8.078, o Código de Defesa do Consumidor, o Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária, Normas-Padrão da Atividade Publicitária, Código de Ética dos profissionais de propaganda e a FENAPRO, Federação Nacional das Agências de Propaganda.

3.5.5 Equipamentos

Os principais móveis e equipamentos necessários em uma agência de publicidade são móveis individuais para a área de criação, de mídia e para a área Administrativa, uma mesa de reunião, cadeiras equivalentes para o número de funcionários, sofás e/ou poltronas para receber os clientes, uma mesa de centro para a recepção, computadores ou *notebooks* com os *softwares* necessários para a criação e edição de imagens, licenças dos *softwares*, como licença para o pacote Adobe, uma impressora multifuncional, uma máquina fotográfica profissional, um telefone e serviços de Internet e rede interna de dados.

3.5.6 Gestão de matéria prima/mercadorias

Ainda segundo o SEBRAE, a gestão de estoques significa controlar a demanda e a oferta de matérias primas de forma equilibrada de modo que sempre haja matéria prima disponível. Para isso, é necessário pensar em três pontos:

- Giro de estoques: o giro de estoques é um indicador sobre a frequência em que o capital investido em estoques é recuperado através das vendas. Quanto maior for a frequência de entrega dos fornecedores, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques.

- Cobertura de estoques: a cobertura de estoques indica o tempo em que o estoque consegue suprir as demandas futuras sem que seja necessário que seja repostado.
- Nível de serviço ao cliente: o nível de serviço ao cliente é importante principalmente para o mercado de varejo de pronta entrega, ou seja, aquele segmento em que o cliente, logo após escolher, já leva o produto. Esse indicador demonstra o número de oportunidades de vendas que podem ter sido perdidas em um determinado período, por não existirem a oferta de produtos ou serviços de pronta entrega.

O estoque de produtos, segundo o SEBRAE, deve ser mínimo, para diminuir o impacto no capital de giro. Deve ser calculado baseado no número de dias em que se demora para a entrega dos produtos a partir do pedido. No caso de uma agência de publicidade, isso não se aplica, pois se trata de uma empresa de prestação de serviços. A gestão de estoques será necessária para materiais de escritório, como papel, canetas e tinta para a impressora.

3.5.7 Organização do processo produtivo

O SEBRAE listou os processos que ocorrem nas agências de publicidade na ordem cronológica. O primeiro deles é a prospecção de clientes, onde são identificados os clientes em potencial e depois são feitas as negociações para que eles se tornem clientes. A seguir, vem o atendimento, que realiza o relacionamento da agência com os clientes. É responsabilidade do atendimento entender as suas necessidades e escrever tudo no *briefing*, o documento com as informações sobre a empresa do cliente e do seu mercado que serão usados para a estratégia e criação de soluções para os seus problemas de comunicação. Depois, vem a etapa de planejamento, onde, encontradas as necessidades dos clientes, são criadas estratégias sobre o que dizer e sobre onde veicular para a elaboração da criação. A criação/produção, a partir das estratégias, desenvolvem as peças publicitárias e demais serviços para a veiculação da campanha pelo profissional de mídia. Todas essas etapas devem estar de acordo com um cronograma previamente definido. Além desses processos, há a gestão administrativa do negócio, onde são feitos o controle de recebimentos, pagamentos, atividades bancárias e contábeis, compra de materiais, controle de pessoal, controle de custos e orçamento de cada projeto, entre outras atividades de gestão que vierem a ser necessárias.

3.5.8 Automação

Os trabalhos dentro de uma agência são trabalhos únicos e produzidos com grande uso de tecnologia, através de *softwares* de *design*, tratamento de imagens e *softwares* para a realização de trabalhos para *webmarketing* com tipos de programas específicos conforme a mídia utilizada (sites, celular, entre outros). Esses *softwares* não são só para os projetos, mas também para a parte de gestão da agência como para controle da área pessoal, de compras, cadastro de clientes, fornecedores e veículos, controle orçamentário, controle dos títulos a receber e a pagar, resumo do fluxo de caixa, controle de ordens de serviço para autorização do cliente, controle de tarefas por campanhas e clientes assim como seus prazos e prioridades para realização e também são importantes para geração de relatórios de gestão. Para a escolha dos *softwares*, deve ser levado em conta o preço cobrado com relação ao orçamento disponível, a sua manutenção, se está de acordo com a legislação fiscal municipal e estadual e se os programas escolhidos têm facilidade de suporte e atualizações oferecidos pelo fornecedor.

3.5.9 Canais de distribuição

Com relação à distribuição, como as agências de publicidade oferecem serviços, esse ponto não é relevante, segundo o SEBRAE (2010). Nesse ponto, entretanto, é possível discordar do SEBRAE a partir do que será abordado mais adiante sobre a prospecção de clientes. Sob a ótica da prospecção de clientes, o atendimento poderia ser considerado como um distribuidor dos serviços das agências de publicidade.

3.5.10 Investimento

Ainda com relação ao mesmo estudo feito pelo SEBRAE (2010), o investimento para a instalação de uma agência de publicidade não é alto, se comparado aos custos para manter uma grande agência. Isso porque os maiores gastos são com pessoal, já que são os publicitários os grandes diferenciais das agências. Entretanto, é importante realizar um plano de negócios para estimar os gastos que serão realizados para a estruturação da empresa,

sempre levando em conta os objetivos de retorno estabelecidos e a quantidade de mercado pretendida. O SEBRAE estima os gastos médios (valores de 2010) para abrir uma agência de publicidade de pequeno porte. Para um imóvel de 100m², o empreendedor terá que dispor de cerca de R\$100.000,00, que serão alocados aproximadamente da seguinte forma: R\$ 3.500,00 na abertura da empresa, R\$ 11.100,00 para mobiliário, R\$ 35.000,00 para obras de reforma, adaptação, instalação e decoração do imóvel, R\$ 25.000,00 para capital de giro inicial, R\$ 9.000,00 para equipamentos diversos, R\$ 12.000,00 para as licenças dos *softwares*, dependendo dos escolhidos, e mais R\$10.000,00 para a divulgação de lançamento.

3.5.11 Capital de giro

O capital de giro é o montante de recursos financeiros necessário para manter as operações da empresa, para mantê-la funcionando. O capital de giro funciona com uma quantia imobilizada em caixa ou em um banco, e que é reservada para caso haja oscilações de caixa.

O capital de giro é baseado nos prazos que a empresa oferece. Entre eles, os prazos médios recebidos de fornecedores, os prazos médios de estocagem (prazos em que os produtos ficam na empresa, desde a aquisição das matérias primas até o produto ser vendido) e os prazos médios concebidos a clientes. Quanto maiores os prazos dados aos clientes e quanto maiores os prazos de estocagem, maior deve ser o capital de giro. Saber a quantidade mínima de estoque necessária e saber o limite de prazo que pode ser dado aos seus clientes pode contribuir para diminuir a quantidade de capital de giro, de dinheiro imobilizado.

Se o prazo médio dos fornecedores de matéria prima, mão de obra, aluguel, impostos, entre outros, for menor que os prazos de estoque mais o de clientes, a necessidade de um capital de giro é positiva e é preciso um capital de giro maior. Nesse caso, um aumento de vendas acarretaria em uma necessidade de aumento no capital de giro. Então, seria necessário reservar parte dos lucros da empresa para a manutenção desse aumento.

Se ocorrer o contrário, se o prazo médio dos fornecedores for maior que o prazo médio dos estoques e dos clientes, a necessidade de um capital de giro é menor. Nesse caso, é necessário avaliar o quanto é preciso para honrar com pagamentos futuros. Retirar muito dinheiro pode fazer com que a empresa tenha problemas para realizar esses pagamentos.

A gestão financeira com a devida previsão de saldos futuros é importante para gerir a quantidade necessária de capital de giro. Só assim a empresa terá segurança em meio às mudanças de vendas e de prazos. Essa gestão do capital de giro é permanente, pois dessa forma é minimizado o impacto das mudanças ambientais no mercado onde a empresa atua.

Os desafios para uma gestão eficiente está, principalmente, na variação dos diversos custos de uma empresa e na presença de sazonalidade. Em uma empresa onde há essa variação de custos e há uma sazonalidade na demanda por seus produtos, há a necessidade de períodos de altas vendas compensarem o de menores.

O gestor deverá ter um controle rígido de gastos para não realizá-los fora do previsto. Deve ser evitado tirar dinheiro que vai muito além do que é gasto pró-labore (para atividades da própria firma) pois, no início, todo o recurso que entrar deve ficar na própria empresa para o crescimento dela. Dessa forma, a partir dessa expansão, a empresa chegará mais perto de ser autossustentável, reduzindo a necessidade de capital de giro. No caso de uma empresa de publicidade, cerca de 30% do investimento total deve ser destinado para o capital de giro.

3.5.12 Informações fiscais e tributárias

Ainda de acordo com o SEBARE (2010), as agências de publicidade não podem optar pelo SIMPLES Nacional. O SIMPLES Nacional é um regime especial de arrecadação de tributos e contribuições atribuídos para as micro e pequenas empresas, que trazem vantagens a elas em relação às empresas de maior porte. Entre esses seus benefícios, de acordo com matéria divulgada pelo site www.administradores.com.br, em entrevista com Telmon Oliveira, da Prolink Contábil, empresa de consultoria contábil, o SIMPLES Nacional traz como vantagens o pagamento unificado dos impostos federais, estaduais e municipais (ISS, PIS, COFINS, IRPJ, CSLL, IPI, ICMS e ISS) e da contribuição previdenciária. Também traz como vantagem uma redução da carga tributária. Segundo Oliveira, a redução pode ser de 20 a 50%, dependendo do ramo em que a organização atua e do seu faturamento. O SIMPLES Nacional é regulamentado pela Lei Complementar 123/2006.

No segmento das agências de publicidade, também de acordo com o estudo feito pelo SEBRAE, há duas formas de opções tributárias, baseadas no lucro presumido ou no lucro real, segundo a Lei 9249/1995.

O lucro presumido é uma forma de calcular o Imposto de Renda (IRPJ) e o de Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL) das empresas que não tiverem obrigação de apurar o lucro real. Essa forma de tributação é simplificada e baseada nesse cálculo, onde o lucro é presumido e a partir da receita bruta de venda de produtos e serviços.

A base para a determinação do valor presumido para o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) é de 32% e para a CSLL de 12% sobre a receita bruta. Com base nos resultados desses valores presumidos, são calculados 15% para o IRPJ, com acréscimo de 10% para parcela que exceder R\$ 20.000,00 o mês, já que esse imposto é cobrado trimestralmente, e, com relação a CSLL, é calculado 9% sobre o lucro presumido, sem adicional de imposto. Os impostos PIS⁷ E COFINS⁸ são calculados sobre a receita bruta total com os valores percentuais de 0,65% e 3% respectivamente.

No lucro real a tributação depende da apuração do lucro líquido (lucro bruto - despesas). O IRPJ é calculado com 15% do lucro líquido, com adicional de 10% do valor que exceder R\$ 20.000,00 a cada mês ou R\$ 60.000,00 o trimestre (valores de 2010). O CSLL é calculado também sobre o lucro líquido e conta com a mesma forma de cálculo de adicional. O PIS e o COFINS são calculados a partir da receita bruta total nos valores percentuais de 1,65% e 7,65% respectivamente. Também incidem sobre a receita bruta os impostos estaduais e municipais ISS.

Esses cálculos são complexos e o ideal, segundo o SEBRAE (2010), é que a escolha entre essas duas maneiras seja feita pelo contador. Como especialista, ele tem mais capacidade de tomar a melhor decisão e de garantir que tudo seja feito corretamente.

3.5.13 Custos

São todos os gastos que fazem parte do processo de produção dos produtos e serviços e que serão, posteriormente incorporados aos preços deles. Alguns deles são: aluguel, luz, salários, honorários profissionais, despesas de matérias primas e insumos e despesas de venda. Os custos podem ser categorizados entre fixos e variáveis. Dentre os custos fixos estão aqueles que independem da produção, ou seja, mesmo que a agência não produza nenhuma

⁷ PIS - Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público.

⁸ COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social.

campanha publicitária, esses gastos serão os mesmos. Entre eles, estão gastos com água, luz, telefone e Internet, estimados, em 2010, em R\$ 950,00, R\$ 1.800,00 para gastos com aluguel e taxas, R\$ 550,00 para gastos com assessoria de contabilidade, R\$ 250,00 para produtos de limpeza e higiene, R\$ 300,00 para a publicidade da própria empresa, R\$ 200,00 para reparos na infraestrutura e R\$ 17.000,00 para salários. Os gastos variáveis são aqueles que variam conforme a quantidade de serviço prestado pela agência. Quanto mais serviços prestados, maiores tendem a ser os gastos. Entre eles estão R\$ 1.300,00 com gastos para locomoção da equipe, R\$ 12.500,00 para pagamento de impostos e R\$ 3.000,00 para terceirização de serviço e horas extras (Valores de 2010).

3.5.14 Diversificação/ agregação de valor

As agências de publicidade, para se diferenciarem das outras empresas do mercado, devem conhecer os seus clientes e as suas necessidades, conhecer de que forma os seus serviços podem trazer melhores resultados para eles e que características desses serviços são as determinantes no processo de compra. A diversificação só é atingido entendendo profundamente os seus clientes, conhecendo seus valores, desejos e hábitos. Necessidades básicas como rapidez e conveniência são importantes, mas a interação profunda com o cliente pode tornar explícito o que realmente precisam. Entretanto, não basta conhecer o que o mercado precisa se a agência não tiver o conhecimento ou a tecnologia para inovar. Novas oportunidades vindas do crescimento do uso da Internet e novas tecnologias nos meios de comunicação digital têm feito com que as agências se adaptem a elas. Mas é importante que essa adaptação seja percebida pelo cliente para que essa mudança seja vista como agregação de valor. Nesse ambiente de inovação, é importante estar a par das novas tendências do mercado e das mudanças nos serviços de outras agências para que sejam desenvolvidas novas formas mais inovadoras de serviços. A conversa com os clientes é uma maneira de contribuir para o desenvolvimento de novos serviços personalizados, o que amplia a capacidade de fidelizar e de conquistar novos clientes.

3.5.15 Divulgação

De acordo com o SEBRAE (2010), o empresário que abrir uma empresa nova deverá dedicar muito tempo do seu dia para torná-la conhecida. Por entender do assunto, a empresa

pode se beneficiar do conhecimento de publicidade para se promover. O grande limitador, entretanto, é o orçamento limitado. A comunicação da empresa pode ser feita por meio de conversas diretas em visitas a clientes potenciais, através de um portfólio digital e/ou impresso, usando cases de sucesso da empresa, promovendo uma conversa do cliente com a equipe, dentre outras formas. Também podem ser utilizadas as mídias tradicionais de comunicação para a promoção. A Internet é um bom exemplo, que pode ser usada através de um *blog* ou de um site oficial. Manter contatos com clientes atuais e potenciais também aumentam as chances de expandir o negócio. Além disso, estimular e treinar os membros da equipe a participar desse processo e a identificar novas oportunidades de divulgação também pode contribuir para a captação de novos clientes. Conhecer a opinião dos clientes atuais que utilizaram os serviços da empresa pode trazer referências interessantes para esse processo de aquisição de novos clientes.

3.5.16 Normas técnicas

O SEBRAE lembra que não existem normas técnicas que regulamentam esse atividade com poder de lei. As normas técnicas são, dessa forma, de uso voluntário e servem como referências para como deve ser feito o trabalho. As normas técnicas podem estabelecer padrões de qualidade, de desempenho, de segurança e também podem padronizar procedimentos, formas, dimensões, usos, definir a maneira de medir ou de determinar as características do produto ou serviço, entre outras padronizações. São publicadas pela ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. No caso do mercado publicitário, devem ser observados o código de ética, o código de direitos do consumidor, os direitos autorais para imagem e som e devem ser observados também as normas padrão da publicidade editadas pelo CENP, como já foi comentado anteriormente.

3.5.17 Dicas de negócio

O SEBRAE também estabelece algumas dicas para o empreendedor que deseja entrar no mercado publicitário. Entre eles estão analisar o potencial do mercado e identificar quais são as suas carências de comunicação, desenvolver a imagem da empresa, construindo uma

reputação positiva, sempre respeitar prazos e orçamentos, manter a contabilidade em dia e tentar nunca atrasar impostos e pagamentos, manter os custos baixos, não gastar mais do que o orçamento permite, entender que fornecedores e veículos de comunicação podem ser grandes parceiros de negócios, selecionar bem a equipe e garantir que o relacionamento entre eles seja bom e que o ambiente da empresa seja agradável (já que o trabalho publicitário depende do trabalho em equipe), exigir responsabilidade, ética, postura pessoal e profissional e sempre liderar dando o exemplo, entender as necessidades dos clientes e entender o que precisam (um dos maiores potenciais de crescimento está nos próprios clientes e na identificação das suas necessidades para oferecer um serviço melhor e que traga os resultados que espera), antecipar necessidades de clientes através de novas ideias para serviços em situações específicas, brigar por melhores negociações para os clientes e mostrar como ele pode confiar que a sua empresa sempre busca o melhor para ele, trabalhar sempre buscando per resultados das campanhas publicitárias, procurar sempre se manter atualizado com relação a novos equipamentos e *softwares*, sempre estudar muito e se aprofundar em publicidade, sempre estar atualizado com relação a marketing, publicidade, concorrentes e novidades no geral e identificar tendências e trazer inovação para a empresa a partir delas.

4 APROFUNDAMENTO DO TEMA

No aprofundamento do tema foi estudado mais a fundo gestão de empresas.

4.1 Gestão de empresas

Aqui, serão estudados alguns itens que são relevantes de serem entendidos para avaliar a gestão de empresas. Esses itens serão abordados posteriormente durante a análise da gestão da Doisnovemeia e das agências seniores.

4.1.1 *Stakeholders*

O termo *stakeholder* foi criado por Robert Edward Freeman, que o define como grupos sem cujo apoio as organizações não poderiam existir. Para Freeman (1984), o termo possui um sentido mais amplo e outro mais restrito. O primeiro se refere a todos os grupos ou indivíduos que são impactados pela organização. O segundo, menos amplo, se refere aos grupos ou indivíduos dos quais a organização necessita para sobreviver. Esses mais restritos são aqueles que entregam algum valor para a organização, mesmo que eles não sejam os únicos ou os principais interessados nos negócios da empresa. Esse estudo faz parte da análise externa da empresa.

É importante que haja a identificação e a avaliação da importância e do impacto que esses grupos exercem na organização, que podem ser positivos ou negativos no sucesso de um negócio. Considerar a volatilidade dessas influências e a interdependência entre eles é essencial para desenvolver estratégias de relacionamento com eles para gerarem os melhores resultados positivos e para minimizarem os negativos e os riscos de atuação e até quais deles são prioridades, até pela dificuldade de atender a todas as partes interessadas ou influenciadas pelo negócio (JORDÃO, 2010).

Para mapear e compreender a importância de cada *stakeholder*, Mitchell (1997) define três atributos que devem ser observados: o poder (capacidade de fazer acontecer os resultados tanto exercido pela própria organização quanto sentido), a legitimidade (quando as ações são

próprias, apropriadas ou desejadas em um contexto em que a organização está inserida) e a urgência (grau de atenção exigido com relação ao tempo e à imperatividade).

Segundo Freeman (1984) estão entre os exemplos de *stakeholders*: as organizações não governamentais(ONGs), os fornecedores, os investidores, os colaboradores, os clientes, os sindicatos, a comunidade, entre outros. Para ele, até as empresas concorrentes estão incluídas nos *stakeholders*.

4.1.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo de gestão de organizações que visa desenvolver estratégias levando em conta as condições da empresa e dos ambientes externos visando os seus objetivos desejados em um período de tempo (CHIAVENATO, 2004). São criados objetivos em nível organizacional e a longo prazo.

Para Bateman e Snell (1998), a administração estratégica envolve administradores de todos os departamentos da organização, que agem de forma estratégica em suas respectivas áreas. O Planejamento Estratégico, entretanto, é elaborado pensando na estratégia da organização como um todo (MAXIMIANO, 2006).

O planejamento tático corresponde a cada setor da empresa e são realocados recursos para os objetivos de cada departamento. São objetivos de médio prazo. Já o operacional é relacionado à realização de da atividade específica propriamente ditas. Cada ação é feita isoladamente, cumpre metas específicas e tem curto prazo (CHIAVENATO, 2004).

4.1.2.1 Ambiente externo

As organizações são influenciadas por fatores macroambientes no ambiente externo à empresa. São fatores que muitas vezes fogem de seu controle. Segundo Lupetti (2000, p 91), "[...] a análise prende-se às condições econômicas, à legislação, à análise demográfica, aos valores socioculturais, ao clima político e ideológico, ao clima governamental e psicológico e todas as tendências pertinentes que envolvem a empresa e o produto".

Segundo Chiavenato (1993), a análise externa é importante para que a empresa tenha conhecimento das oportunidades e ameaças do mercado onde está inserida, assim como saber a sua posição nesse mercado com relação aos concorrentes e ajuda também a identificar quais são as suas perspectivas para o futuro. Ainda de acordo com Chiavenato (1993), esse diagnóstico externo contribui ainda para a identificação de tendências, para o conhecimento da evolução setorial, e ajuda a conhecer mais da concorrência e dos grupos estratégicos para a empresa, os *stakeholders*.

De acordo com Kotler (2000), as oportunidades são fatores do ambiente externo que podem trazer vantagens competitivas para a empresa. Já as ameaças, são os fatores externos que podem trazer dificuldades para a empresa, seja no seu funcionamento, na sua gestão e/ou no seu desempenho.

4.1.2.2 Ambiente interno

A análise interna tem como objetivo identificar os principais pontos fortes e fracos perante as empresas concorrentes do mercado (OLIVEIRA, 2006). Segundo Chiavenato (1993, p.238), “a análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui”.

A análise interna envolve a análise de recursos (recursos financeiros, equipamentos, matéria prima, recursos humanos, tecnologia, entre outros), análise da estrutura organizacional da empresa (distribuição do trabalho e dos objetivos da organização entre os departamentos) e a análise do desempenho da empresa (lucratividade, crescimento e desenvolvimento dos negócios, inovação, produtividade, entre outros)

4.1.2.3 Análise dos produtos e serviços

Também é importante que haja uma análise dos produtos e serviços da empresa. Uma ferramenta para isso é a matriz BCG da *Boston Consulting Group*. A BCG analisa os produtos

e serviços baseadas no ciclo de vida do produto. Antes são classificados em quatro quadrantes: ponto de interrogação, estrela, vaca leiteira e abacaxi.

4.1.2.4 Análise SWOT

Criada por Albert Hamphrey na década de 1960, a análise SWOT é uma ferramenta de análise dos ambientes externos internos para o planejamento estratégico. Significa forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). As forças e fraquezas são feitas analisando o ambiente interno e as oportunidades e ameaças o externo.

4.1.2.5 Estratégia empresarial

A elaboração da estratégia, segundo Kotler (2000), deve ser pensada nas áreas de negócios onde as organizações irão concorrer e qual ênfase darão em cada uma delas. É importante definir a alocação de recursos para as áreas de negócios mais estrategicamente importantes para o crescimento e permanência do negócio. Deve ser pensado também na quantidade de produtos e serviços oferecidos pela empresa de forma a ser competitiva no mercado. Também deve ser planejado como as áreas deverão usar seus recursos para cumprir com as estratégias definidas para as áreas.

4.1.2.6 Missão, visão e valores

A missão, visão e valores podem ser definidos segundo Carvalho et. al. (2008) como:

A missão representa a empresa como um todo e diz a sua finalidade última, a sua razão de existir, o seu propósito como empresa. Serve como um direcionamento para todos os seus processos. Na missão, há a definição do negócio.

A visão é o estado da empresa desejado no futuro. É para onde a empresa deseja ir e como ele quer estar.

Os valores são os princípios que regem ou que são pretendidos a reger a cultura empresarial e todas as suas práticas. São crenças e políticas da organização que direcionam como devem se comportar as pessoas que trabalham na organização.

4.1.2.7 Objetivos estratégicos

"Os objetivos estratégicos são objetivos globais e amplos da organização e formulados a longo prazo" (CHIAVENATO, 2004. p. 183). Os objetivos estratégicos são os resultados que a empresa pretende conseguir com o planejamento estratégico. Vêm da visão e devem servir como os caminhos que levam até a visão da empresa. Os objetivos podem ser qualitativos e/ou quantitativos.

Segundo matéria divulgada no site Administradores.com.br ⁹(2014), os objetivos devem ser definidos de forma concreta e devem ser específicos (não podem ser generalistas e devem representar algo que possa ser atingido), mensuráveis (devem ser metrificados e passíveis de serem avaliados através de indicadores que comprovem ou não que foram atingidos), alcançáveis e realistas (devem estar de acordo com os recursos e capacidades da empresa no momento), relevantes (devem ser importantes para a empresa) e devem ter um limite de tempo (deve haver um tempo para que sejam iniciados e finalizados).

4.1.2.8 Monitoramento

Segundo MAXIMIANO (2006), o monitoramento é o processo de acompanhar e avaliar a gestão da estratégia, a execução do planejamento estratégico. O monitoramento deve ter base nos indicadores para os objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato (2004), para que haja controle, é necessário criar padrões ou critérios (o que deverá ser feito e quais os resultados esperados. Podem ser baseados em tempo, dinheiro, qualidade, volume de produção, entre outros), observar o desempenho

⁹ Matéria por Yara Leal de Carvalho (2014) no site www.administradores.com.br. "Sua meta é específica, mensurável, alcançável, relevante e temporal?". Acesso em: 22:00 09/05/2016

(observar se o que era desejado está acontecendo), comparar desempenho com padrão estabelecido (é normal que as atividades apresentem alguma variação, erro ou desvio. É necessário verificar se são necessárias ou não correções. A comparação geralmente é feita por medidas como porcentagens, gráficos, relatórios, entre outras) e, se necessário, aplicar ações corretivas (o objetivo do controle é assegurar que as atividades estejam indo de acordo com os padrões estabelecidos no plano da melhor maneira).

4.1.2.9 *Balanced scorecard*

O *Balanced Scorecard (BSC)*, com tradução livre de "indicadores balanceados de desempenho", é uma ferramenta que pode ser usada como complemento ao planejamento estratégico para medir o desempenho de uma empresa e serve como suporte na decisão estratégica de uma empresa. Também é importante para mostrar a estratégia assim como os objetivos e metas em todos os níveis da empresa e de como todos os processos na empresa são importantes e necessários para cumpri-los. Deve ser, portanto, comunicado para todos na organização.

O *BSC* Foi desenvolvido pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton da *Harvard Business School*. Ele desenvolve a estratégia em objetivos, metas e indicadores e os encaminham para os respectivos departamentos responsáveis, o que ajuda os membros de uma empresa a executá-los. A estratégia também é representada pelo mapa estratégico, onde os objetivos são distribuídos pelo período de tempo do planejamento estratégico e é possível, dessa forma, identificar onde os gestores e departamentos devem focar seus esforços em cada período.

Durante todo o período de vigência do planejamento estratégico, a comunicação interna da estratégia (seja por meio de quadro de avisos, *emails*, palestras, entre outros meios) para todos na organização é muito importante para que a estratégia assim como a missão, visão e valores possam ser percebidas e assimiladas por todos a fim de que as mudanças sejam consolidadas e se tornem parte do trabalho de todos na organização. Além disso, é importante que sejam dados *feedbacks* contínuos, para contribuir com o aprendizado de todos na organização e para que a gestão da estratégia seja sempre desenvolvida.

Como dito antes, além de servir como ferramenta de medição, o BSC é importante para ajudar na decisão estratégica de uma empresa. O BSC é formado por quatro perspectivas: a financeira, a de clientes, a de aprendizado e conhecimento e a de processos internos.

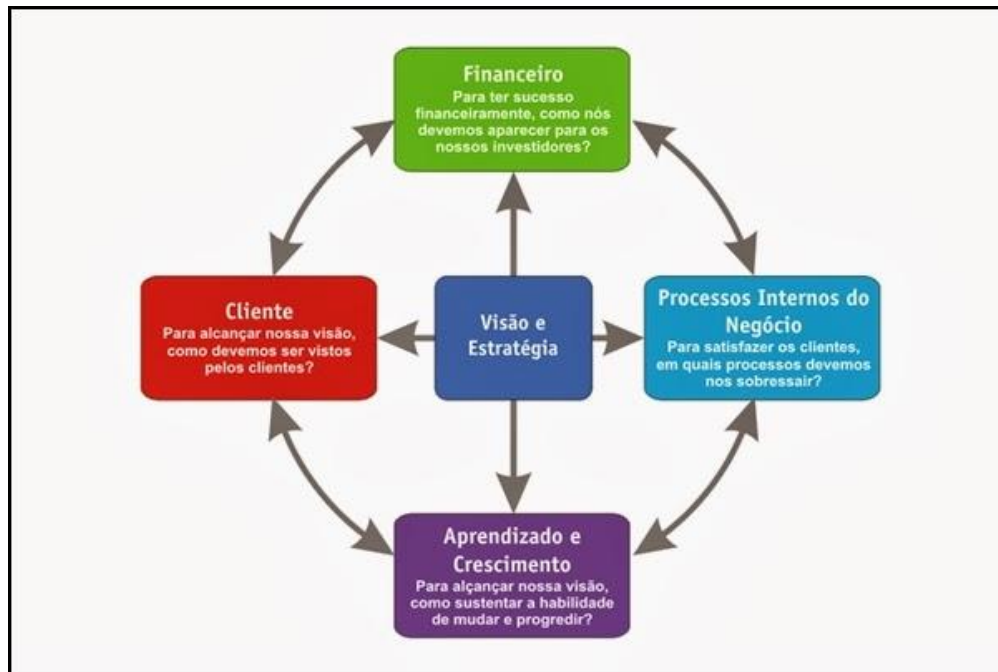


Figura 3: Ilustração do BSC

Fonte: Portal-Administração.com (1997)

A perspectiva de clientes está ligada aos negócios que a empresa entrega aos seus clientes. Tem a função de monitorar o valor que eles recebem, medindo através de indicadores de satisfação e resultados. São medidos com relação a prazo, qualidade, desempenho dos serviços ou produtos e custos.

A perspectiva de aprendizado e conhecimento diz respeito a desenvolver objetivos e metas visando o aprendizado e crescimento na empresa. Essa capacitação pode se dar por meio de novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento e em recursos humanos.

A perspectiva dos processos internos busca melhorar os processos na empresa para os clientes (a fim de entregar um valor final que possa atraí-los e retê-los), para os *stakeholders* e também em processos para a gestão da própria empresa.

A perspectiva financeira ajuda a medir os resultados financeiros obtidos pelas ações das empresas e a desenvolver objetivos financeiros que estejam de acordo com a estratégia da empresa, mostrando ao longo do planejamento estratégico se a sua execução está contribuindo ou não com a organização.

Todas essas perspectivas, ainda segundo Kaplan e Norton, são distribuídas em três fases no planejamento estratégico: o crescimento, a sustentação e a colheita. Os objetivos desenvolvidos a partir da estratégia são distribuídos nessas três fases.

4.1.3 Organograma

Segundo Oberg (1962), um organograma representa a divisão de funções em uma empresa, os cargos, em retângulos ligados a outros e dispostos em linhas. As linhas mais superiores indicam de onde vem o fluxo de autoridade e, conforme vai descendo, indica para onde vai as ordens. O organograma é uma representação da hierarquia e da divisão de atividades de uma organização. Ele mostra que cargos são subordinados e quais são os seus respectivos superiores, assim como mostra a departamentalização dos cargos existentes na organização.

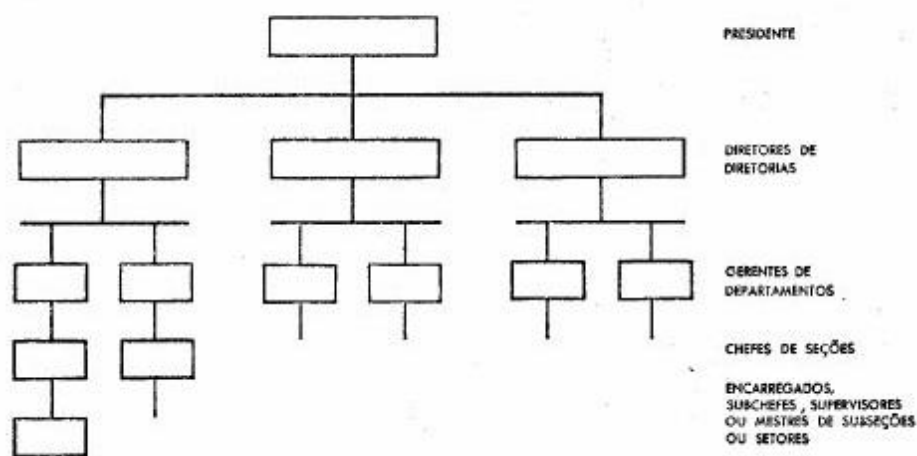


Figura 4: Organograma

Fonte: Scielo (1965)

De acordo com Ernest Dale (1955), para a elaboração de um organograma deve haver:

Um estudo da departamentalização existente, das subdivisões mais importantes, das relações e dos títulos de cargos. [...] Cada cargo administrativo deve estar representado num retângulo. [...] O retângulo deve conter o cargo do administrador, o título geral de sua função e, se possível, o nome do departamento ou divisão e seu código na organização. [...] Em muitos casos o retângulo contém também o nome da pessoa que exerce o cargo. [...] Algumas empresas chegam a incluir nele o salário, a idade, uma fotografia do titular e o orçamento da divisão chefiada. [...] Outras omitem esses pormenores, por acreditarem que eles tornam *pessoal* o que deveria ser, essencialmente, um registro impessoal.

4.1.4 Cadeia de valor

A Cadeia de valor representa todas as atividades de um processo, desde a relação com os fornecedores, passando pelo processo de produção em si, até a distribuição para a compra pelo consumidor final. A cadeia de valor também mostra as interligações e interdependências entre as atividades. É a implantação da estratégia de produção.

A cadeia de valor, segundo Miranda (2002, p. 202):

Nasceu a partir da constatação de que, para sobreviver de forma competitiva, a organização deve gerenciar suas atividades ciente de que pertence a uma cadeia de atividades que transcende as barreiras legais que a definem (visão legalista que define a pessoa jurídica) e que, dependendo da maneira como se relaciona com as demais empresas que executam as atividades relevantes da cadeia, a organização pode construir uma cadeia de valor, ou, em outros termos, uma cadeia de produção eficiente.

Para Hansen e Mowen (2001, p. 425), é um “conjunto de elos das atividades de criação de valor da matéria-prima básica até o descarte do produto acabado pelo usuário final”. Para Porter (1986, p. 33), “a cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades”. Shank e Govindarajan (1997, p. 62) afirmam que “a estrutura da cadeia de valor é um método para se dividir a cadeia – desde as matérias-primas até os consumidores finais – em atividades estratégicas relevantes a fim de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação”.

A Cadeia de valor visa, portanto, conhecer todas as atividades necessárias para a produção de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes do início até o cliente. Cada atividade agrega um valor a esses produtos e serviços e tem um custo, pois precisam de insumos, pessoas e tecnologia

Segundo Porter (1989), as atividades de valor podem ser primárias e secundárias (as de apoio). As primárias se dividem em Logística interna (recebimento de fornecedores, armazenamento de insumos, distribuição de insumos, controle de estoque, devolução a fornecedores,...), Operações (atividades de transformação de insumos em produtos como máquinas, embalagens, manutenção de equipamentos, testes, impressões,...), logística externa (armazenamento e distribuição de produtos, processamento de pedidos, veículos de entrega,...), Marketing e vendas (atividades relacionadas a disponibilizar os meios para a compra do produto e induzir os consumidores a comprá-los como seleção de distribuidoras, relações com esses canais, fixação de preços, e promoções como publicidade) e serviços (atividades relacionadas a intensificar ou manter o valor do produto como treinamento de pessoal, fornecimento de peças, conserto e ajustes de produtos,...).

Para Porter (1989) as atividades de apoio são as de gestão do trabalho (disponibilização de mão de obra especializada), gestão de insumos (distribuição de matérias primas, máquinas, equipamentos e prédios) e gestão da informação (conhecimento de procedimentos e de informações necessárias ao processo).

A análise da cadeia de valor, de acordo com Hansen e Mowen (2001), é importante para gerenciar a estratégia da empresa com relação aos seus processos e principais atividades, gerando impactos na estrutura patrimonial, econômica, financeira e da melhoria das próprias operações dessas atividades. Além disso, Rocha (1999) destaca outras importâncias dessa análise. Entre elas: detectar ameaças como de novos produtos mais desenvolvidos do mercado e a custos menores, identificar pontos fortes e fracos dos produtos e serviços, identificar os maiores geradores de custo, identificar as etapas que mais geram lucros, identificar as etapas que são importantes por agregarem muito valor, identificar as que não agregam tanto valor ao produto e que podem ser eliminadas do processo (ou não, já que podem ser necessárias), verificar oportunidades de reduzir custos e a possibilidade de comparar com a cadeia de valor de concorrentes.

4.1.5 CRM

O *Customer Relationship Management* é uma estratégia para o relacionamento com clientes atuais e potenciais visando conhecê-los e antecipar suas necessidades e expectativas em seus produtos e serviços e também através do marketing, vendas e em toda a experiência de consumo dos clientes (STRAUSS, 2011). Para entender os seus clientes, o CRM vem de um processo de armazenagem de dados sobre eles. Esse processo é importante para desenvolver o *marketing "one to one"*¹⁰ e para direcionar a empresa e todos os seus processos de negócio a terem um foco no cliente, buscando sempre a retenção deles e um relacionamento a longo prazo.

Para que as empresas tenham um bom CRM, devem ser voltadas para os seus consumidores (ZENONE, 2007). Ser voltada para eles significa que a empresa está disposta a ouvir e identificar as suas necessidades, sempre tornando esse conhecimento em ação para que se tornem em valor agregado. Segundo Zenone, esse conhecimento direciona todo o marketing para a elaboração do produto, do preço, da distribuição, e promoção a partir das necessidades dos clientes.

O CRM também se caracteriza a direcionar esforços a públicos específicos. Os relacionamentos são, portanto, direcionados e isso contribui para que as estratégias da empresa tenham o foco no cliente.

Mais que isso, ainda segundo Zenone, o CRM também vê como importância ter um bom relacionamento com os fornecedores, parceiros de negócios, acionistas e colaboradores, pois eles interferem direta e indiretamente na satisfação dos clientes.

Parte do CRM também está o pós venda. Segundo matéria da revista Exame (2013), os clientes desejam ter um atendimento de qualidade e ter o suporte da empresa mesmo após a concretização da venda. Quanto bem feito, o pós-venda se torna em um pré-venda em negociações futuras. Segundo a matéria, o pós venda é o momento onde é fortalecido a confiança na empresa já que, mesmo já tendo feito a venda, o atendimento ainda dá o suporte que o cliente precisa. É o momento para estreitar a relação com ele mostrando o seu valor e

¹⁰ *Marketing one to one*: "baseia-se em clientes individuais e na personalização de produtos e serviços, por intermédio de um conhecimento do mercado conseguido pelo diálogo e pelo feedback de cada cliente. Com o apoio estratégico das ferramentas de suporte à decisão, que permitem identificar e diferenciar cada cliente na base de dados, o *marketing one-to-one* ajuda não apenas a conquistar mais clientes, mas também a conservá-los". (administradores.com.br)

que ele pode contar com a equipe da empresa quando precisar. Ações de pós venda podem ser visitas a clientes, reuniões com eles para acompanharem o andamento do processo e ligações para saber a satisfação deles com o produto ou serviço. A matéria ainda ratifica que um atendimento bem feito contribui para a imagem da empresa e que tudo o que é feito visando o cliente tem impactos no crescimento da empresa.

Esse relacionamento com os clientes deve pensar em como deve ser o atendimento, em como mudar ou gerar novos processos para entendê-los, e em como a empresa deve se comunicar. Tudo isso visando fidelizar clientes e buscar a sua satisfação total (STRAUSS, 2011). Como defendem Kotler e Fox(1998), conquistar novos clientes pode custar de cinco a sete vezes o valor de manter os clientes atuais.

O CRM, de uma estratégia, se torna em processos organizados e integrados através de softwares que auxiliam nessa gestão (STRAUSS, 2011). A tecnologia da informação é um fator importante, uma vez que todos os processos de uma empresa, de toda a cadeia do negócio precisam estar em interação e agindo de forma consoante para o foco no cliente (ZENONE, 2007).

4.1.6 QVT

QVT, ou Qualidade de Vida no Trabalho são as ações que a empresa tem visando do ambiente de trabalho. Ter uma visão biopsicossocial, ver a empresa e as pessoas como um todo, é o diferencial para que sejam feitos diagnósticos, criação de serviços e projetos e na criação de campanhas para a preservação e desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa. FRANÇA (1997).

Fernandes (1996) conceitua oito categorias e critérios de QVT:

CATEGORIAS	CONCEITO
Compensação justa e adequada	Remuneração justa com relação ao trabalho realizado assim como equidade interna (comparação com os colegas de trabalho) e equidade externa (comparação com outros profissionais do mercado).
Condições de trabalho	Condições oferecidas pela empresa para a realização do trabalho dos seus empregados como jornada e carga horária de trabalho, materiais e equipamentos

	necessários disponíveis para as tarefas realizadas e um ambiente que preserve a saúde dos funcionários.
Uso e desenvolvimento das capacidades	Promover a autonomia e incentivar a utilização das capacidades dos indivíduos nas suas funções, sempre dando <i>feedbacks</i> . Consiste em aproveitar o a capacidade atual dos empregados.
CATEGORIAS	CONCEITO
Oportunidade de crescimento e segurança	Políticas da organização sobre o desenvolvimento, o crescimento e a segurança no emprego dos indivíduos. Infe na possibilidade de carreira, crescimento pessoal e uma maior estabilidade no emprego.
Integração social na organização	Significa promover um bom relacionamento entre os membros e oferecer igualdade de oportunidades independente do sexo, cor, orientação sexual, classe social, idade e qualquer outro tipo de discriminação.
Constitucionalismo	É o grau em que a instituição cumpre com os direitos dos empregados, sejam eles os direitos trabalhistas, privacidade pessoal e liberdade de expressão.
Trabalho e espaço total de vida	Significa encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Esse critério vai contra o que é conhecido como o <i>workaholic</i> , o viciado em trabalho.
Relevância do trabalho na vida	A percepção do indivíduo sobre a imagem da empresa, a sua responsabilidade social e a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Quadro 1: Políticas de QVT

Fonte: Walton apud Fernandes (1996, p 48)

4.1.7 Business model canvas

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta criada pelo teórico de negócios, Alexander Osterwalder, para desenvolver novos negócios ou avaliar existentes. O trabalho de Osterwalder é baseado em outros modelos de formulação de negócios existentes. É composto por diferentes blocos, onde em cada um é pensado em um aspecto de um negócio.

Customer Segments (segmentos de mercado)

Os *Customer Segments*, são os segmentos de consumidores aos quais a empresa será direcionada. São as pessoas para as quais a empresa cria valor com seus produtos ou serviços. Para entendê-los melhor, o *customer segment* é dividido em *Customer jobs*, *Pain* e *Gains*. *Customer jobs* que são os trabalhos que os consumidores pretendem fazer no seu trabalho ou em suas vidas ou as necessidades que eles pretendem satisfazer (podem ser muito importantes ou triviais). *Pains* são as dificuldades e as coisas que eles odeiam ao fazer essas tarefas que eles gostariam de evitar (são o que incomodam antes, durante e depois do processo como custos, emoções negativas ou riscos. Podem ser severas ou leves. Os *Gains* são as coisas que eles gostariam ter para facilitar essas tarefas. São os benefícios que os consumidores esperam, desejam, exigem, ou seriam surpresos como ganhos sociais, utilidades, emoções positivas e redução de gastos. Alguns benefícios serão mais ou menos valiosos para eles. Esses elemento devem ser observados no mercado.

Value propositions (proposta de valor)

A Proposta de valor é a que define o que a empresa acredita que vai atrair os consumidores. É o que ela oferece de valor a eles. São os aspectos que são projetados, planejados para satisfazer as necessidades dos consumidores que foram observadas: os seus trabalhos, ganhos e dores. A proposta de valor pode ser dividida em *Products & services*, *Pain relievers* e *Gain creators*. *Products & services* são as proposições de valores oferecidos pelas empresas. *Pain relievers*, é onde são explicitadas como que esses produtos e serviços aliviam as dores dos consumidores antes, durante e depois que realizam as tarefas. *Gain creators*, tornam explícitas quais as entregas e benefícios que os produtos e serviços criam para seus clientes e quais necessidades eles suprem dentre os seus desejos, expectativas, exigências e quais podem os surpreender.

Channel (canais)

São os pontos de contato entre a empresa e seus clientes e onde são entregues para eles o valor oferecido. Que canais os consumidores preferem? Quais tem os melhores resultados?

Quais são mais rentáveis? Como fazem parte das atividades diárias dos clientes? Com se faz em outras empresas?

Customer relationships (relações com clientes)

Descrevem o tipo que relacionamento estabelecido entre a empresa e seus clientes. Como os clientes esperam que seja o relacionamento da empresa com eles? Como eles são integrados com o resto de negócio?

Revenue streams (fontes de renda)

Determinam que tipo de mecanismo, arrecadação e precificação entregará valor monetário para sustentar as empresas. Por que valor estão dispostos a pagar? Como pagam em outras empresas? Como querem pagar?

Key resource (recursos chave)

Determina a infraestrutura necessária para criar, entregar e capturar os recursos.

Key activities (atividades chave)

São as atividades necessárias para o processo funcionar bem. São os processos necessários para a entrega de valor.

Key partners (parcerias chave)

Mostram quem pode ajudar a fazer o negócio funcionar, como os fornecedores necessários e os parceiros em geral. São os recursos que são obtidos de fornecedores. Que recursos são obtidos dos fornecedores?

Cost Structure (estrutura de custo)

Depois de entender como funciona toda a infraestrutura para o negócio, são estabelecidos os custos. São os inerentes ao negócio. Quais são as atividades mais caras? Quais são os recursos mais caros?

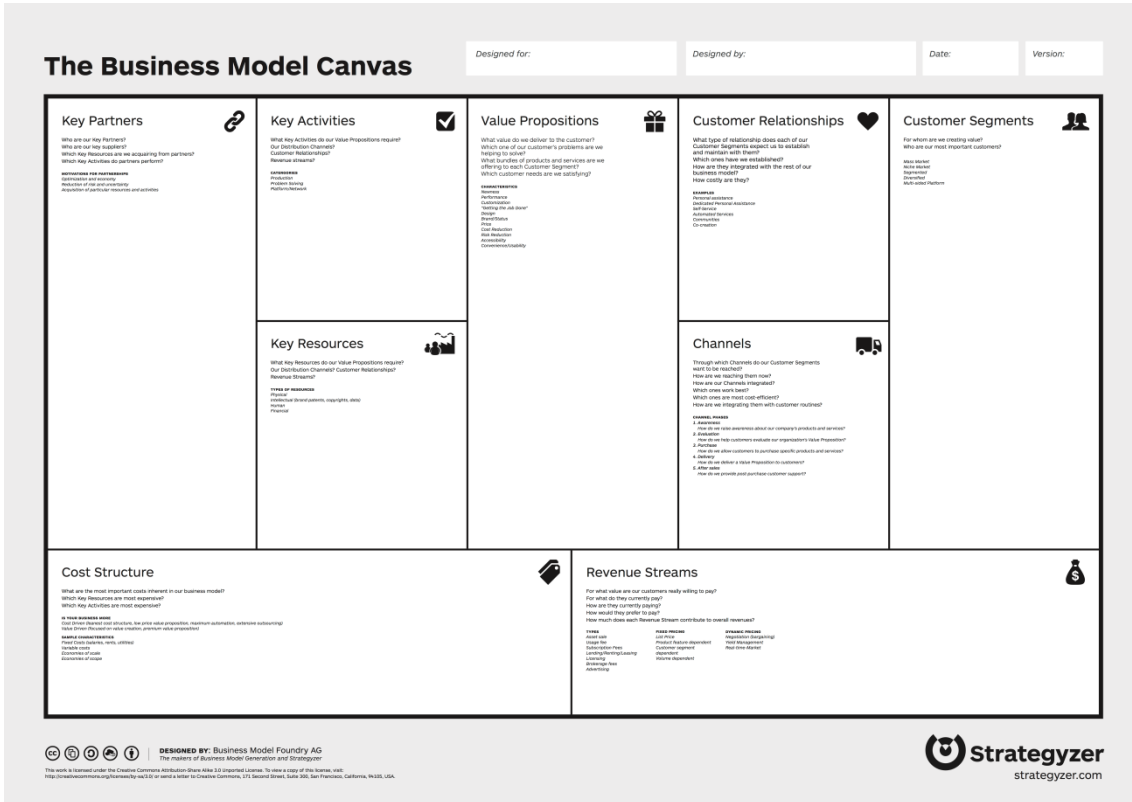


Figura 5: Business Model Canvas
Fonte: www.businessmodelgeneration.com (2010)

Com o Canvas, é possível mapear, visualizar e ter uma ideia de todo o negócio

4.1.8 Pós-venda

O processo de satisfação do cliente vai além aquisição do produto ou serviço em si. De acordo com a revista Exame (2013), o período posterior à venda, como os clientes são recebidos e a disponibilização de pessoas para tirar suas dúvidas e para dar a ajuda e suporte que precisam são, importantes para a experiência de consumo dos produtos e serviços comercializados.

Ainda segundo a revista, um pós-venda é o início de uma próxima pré-venda. Contribui para que haja novas negociações. Antes do fechamento da venda, os clientes esperam ser bem atendidos, mas é depois da venda fechada que há uma oportunidade maior de fidelização. Ter um bom atendimento e assistência mesmo depois que o contrato já foi assinado contribui para desenvolver essa fidelização. Entender o que os clientes desejam e esperam e mostrar que eles têm valor para a empresa e terão o suporte que precisam depois do período da compra é essencial para construir uma confiança dos clientes em relação a organização. Para Kotler (2000), esse serviço de suporte e assistência aos produtos é essencial. Ter um processo de conserto rápido e de baixos custos não só é importante para o pós-venda, mas também é avaliado no momento da compra e pode ser considerado como uma diferenciação da empresa no mercado.

De acordo com a revista Exame (2013), além do bom atendimento e da disponibilização de uma boa assistência, realizar visitas a clientes, reuniões para que eles acompanhem o processo de desenvolvimento do projeto e ligações para avaliar a sua satisfação são outras formas de pós-venda.

Para Christopher (1992), a distribuição também é fator importante nesse processo. Após a venda do produto, ele deve chegar ao cliente de forma que satisfaça a expectativa criada no momento da venda.

A performance dos produtos também é importante para isso. É necessário que ela seja condizente com a do produto que foi vendido. Segundo Doyle (1997), as empresas estudam e monitoram as reações dos consumidores ao usarem os produtos para ver de que forma podem melhorá-los ou até se serão ou não passados para o comércio. Cancelar a comercialização de produto pode evitar uma crise para a imagem da empresa causado por um desempenho ruim (HARTLEY 2001).

4.1.9 Confiança dos clientes

As empresas juniores, por serem formadas por estudantes, podem gerar uma insegurança nos clientes que as contratam por não terem a mesma experiência que empresas seniores. Segundo a própria Doisnovemeia, em conversas com os clientes, um dos principais motivos de eles escolherem os serviços da Doisnovemeia é, primeiramente, pelo preço. O segundo motivo é que, por ter alguns clientes que já participaram do Movimento Empresa Júnior (MEJ) e, por terem feito parte dele, têm um conhecimento do trabalho feito pelas

empresas juniores e querem contribuir com o elas contratando os serviços dessas empresas. Mas o motivo predominante é o preço. Por serem cobrados apenas 20% da tabela de precificação de serviços feita pelo Sinapro-DF, Sindicato das Agências de Propaganda do Distrito Federal, esse preço é atrativo principalmente para micro e pequenos empresários.

Mas esse não é um problema apenas da Doisnovemeia. Em um *benchmark* (2015) feito com o departamento de atendimento¹¹ da AD&M, empresa júnior de administração da Universidade de Brasília, foi compartilhado com a Doisnovemeia como eles tentam resolver esse problema da confiança. A primeira medida é estudar um pouco da empresa do cliente e do seu mercado para, durante a primeira reunião, mostrarem para o cliente como que eles têm um certo conhecimento tanto da empresa dele como do seu mercado. Isso traz mais segurança para ele. A outra medida é realizar pesquisas de satisfação ao longo do processo e não só no final, para saber se devem melhorar o trabalho, além de mostrar comprometimento e profissionalismo.

A principal medida da Doisnovemeia para diminuir esse problema é durante a apresentação do planejamento de comunicação, quando a empresa demonstra ter, não só um conhecimento de publicidade, mas também um conhecimento da empresa e do mercado onde o cliente atua através das pesquisas feitas durante o plano. Segundo a Doisnovemeia, esse é o momento onde os clientes passam a confiar mais no trabalho feito na empresa.

Mas independentemente das ações feitas pela empresas juniores para gerir essa falta de confiança dos clientes no trabalho feito por estudantes, é importante que as empresas juniores tenham ações para tentar diminuir essa desconfiança e consigam não só conquistar, como também reter clientes.

4.1.10 Avaliação de desempenho organizacional

Segundo o professor Doutor da Universidade de Brasília Carlos Denner (2016), dentre os pontos que podem ser abordados para avaliar o desempenho organizacional estão a lucratividade, o retorno sobre o investimento, o crescimento (empregatício, estrutural,entre outros), a capacidade produtiva de produtos e serviços, a receita, a fatia de mercado, a

¹¹ Assim como o departamento de atendimento de uma agência de publicidade o da AD&M também gerencia o relacionamento da empresa com os clientes e é responsável pelas reuniões com eles e de passar as informações para os outros departamentos da empresa.

satisfação do empregado, a inovação desenvolvida e a qualidade percebida dos produtos e serviços.

Para avaliar o crescimento de uma empresa, a revista Exame (2012) considera que é necessário que a empresa tenha informações do seu fluxo de caixa¹², do seu demonstrativo de resultado de exercício (DRE)¹³ e do seu balanço patrimonial¹⁴. Segundo a professora do ProCED/FIA,¹⁵ Dariene Castanheira (2012), para que a empresa cresça financeiramente, deve ser pensado na sua rentabilidade, em gerar caixa e em promover a sua sustentabilidade, para que ela permaneça no mercado. Entretanto, mais do que analisar indicadores, como a rentabilidade, o professor de inovação e empreendedorismo da *Business School* de São Paulo, Edilson Kalaf (2012), é importante que as empresas façam um planejamento e que sejam definidas metas, mesmo no caso que empresas que estão indo bem.

Dentre os pontos que a revista Exame define para a avaliação do crescimento de uma empresa estão a margem de lucro, o nível de endividamento, o retorno sobre o investimento (ROI), o giro de estoque e o clima organizacional.

A margem de lucro consiste em pensar em um preço para produtos e serviços que cubra os seus custos operacionais. A fórmula para calcular a margem líquida, o lucro líquido de cada unidade vendida, é dada pela divisão do lucro líquido pelo número de vendas multiplicado por cem.

O nível de endividamento é importante para avaliar os custos de empréstimos em um período de tempo. De acordo com Kalaf (2012), é importante comparar com períodos anteriores, para saber se o endividamento está decrescente. Um indicador importante que é usado por bancos e fornecedores, segundo Castanheira (2012) é o de liquidez. A liquidez indica a capacidade de uma empresa em pagar suas obrigações. Segundo o

¹² Fluxo de caixa: entrada e saída de recursos financeiros em um período de tempo.

¹³ Demonstrativo de resultado de exercício (DRE): compilação dos resultados financeiros de uma empresa em um exercício (geralmente um ano) a fim de mostrar o resultado líquido da empresa.

¹⁴ "O Balanço Patrimonial é constituído pelo:

- Ativo compreende os bens, os direitos e as demais aplicações de recursos controlados pela entidade, capazes de gerar benefícios econômicos futuros, originados de eventos ocorridos.

- Passivo compreende as origens de recursos representados pelas obrigações para com terceiros, resultantes de eventos ocorridos que exigirão ativos para a sua liquidação.

- Patrimônio Líquido compreende os recursos próprios da Entidade, e seu valor é a diferença positiva entre o valor do Ativo e o valor do Passivo." (www.portaldecontabilidade.com.br)

¹⁵ ProCED/FIA: Programa de Capacitação da Empresa em Desenvolvimento da Fundação Instituto de Administração

portaldecontabilidade.com.br (2016), a liquidez geral¹⁶ é indicada pela divisão da soma dos ativos circulantes¹⁷ e não circulantes¹⁸ pela soma dos passivos circulantes¹⁹ e não circulantes²⁰.

O retorno sobre investimento (ROI) indica a rentabilidade da empresa. A rentabilidade é calculada dividindo-se o lucro líquido pelo total de investimento e depois multiplicando por cem. Segundo Kalaf (2012), uma empresa deve ter como rendimento 15%. Se isso não acontecer, a empresa necessita verificar suas finanças.

O giro de estoque é importante para avaliar a situação dos estoques da empresa. De acordo com Castanheira (2012), ele é calculado pelo custo dos produtos vendidos dividido pelo estoque. Isso indica quantas vezes o estoque está girando, sendo usado. Ainda segundo a professora, quanto maior o indicador, mais o estoque é usado, e menos mercadorias ficam paradas, o que é positivo para a empresa.

O clima organizacional indica a satisfação dos membros de uma empresa. Para Kalaf (2012), se um funcionário não fica pelo menos dois meses, significa que a empresa não está retendo pessoal. Ter um bom clima organizacional, segundo o professor, ocasiona em um comprometimento de equipe e na continuidade do negócio. Além disso, também afirma que ter um ambiente agradável, ter funcionários satisfeitos e com possibilidade de crescimento profissional são bons indicadores para o desenvolvimento da empresa.

4.1.11 Acompanhamento do cliente

O acompanhamento dos clientes, segundo artigo divulgado no portal Scielo dos professores Mario González (2012) da UFRN, José Carlos de Toledo (2012) da UFSCar e Pedro Carlos Oprime (2012) também da UFSCar, é parte essencial do desenvolvimento de produtos e serviços. Para eles, para inovar, é preciso ter as informações necessárias e a capacidade para a resolução dos problemas. Essa capacidade quem detém é a empresa e os clientes têm as informações sobre o seu problema e quais são as suas necessidades, mesmo

¹⁶ liquidez geral: Liquidez considerada em um período de longo prazo

¹⁷ Ativos circulantes: ativos de curto prazo

¹⁸ Ativos não circulantes: Ativos a longo prazo. Geralmente serão acrescentados ao patrimônio após o fim do exercício atual.

¹⁹ Passivos circulante: Passivos de curto prazo

²⁰ Passivos não circulantes: Passivos de longo prazo. Geralmente, serão cobrados após o exercício atual

que não de forma ainda clara. A presença dos clientes nas reuniões permite que se conheça mais a respeito deles e transforma conhecimento implícito em explícito. Mais que isso, os clientes têm o seu conhecimento do mercado e o seu conhecimento técnico, o que pode contribuir ainda mais no desenvolvimento do projeto. Também podem ajudar a resolver possíveis conflitos ou oposição de ideias da equipe, por terem o seu ponto de vista.

4.1.12 Diferenciação de empresas

De acordo com Porter (1980), há três estratégias competitivas: a de custo, a de diferenciação e a de foco.

A estratégia competitiva de custo tem no preço o principal atrativo para o consumidor. Ela busca ampliar o volume da produção na empresa e diminuir custos. Busca diminuir os gastos com pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica, distribuição e comunicação.

A estratégia de diferenciação busca desenvolver os melhores produtos e serviços para os consumidores. As empresas que adotam essa estratégia têm altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, pesquisas para entender o mercado, tecnologia, recursos humanos, assistência técnica, distribuição e também têm altos investimentos na imagem da empresa. Tudo isso tem a finalidade de criar valor para os consumidores e diferenciação dos concorrentes.

A terceira estratégia, a de foco, busca atender um segmento específico do mercado. Busca entender muito bem esse grupo de consumidores e atendê-los de forma personalizada. Ela oferece produtos e serviços únicos para eles e satisfaz necessidades específicas deles.

Ainda segundo Porter (1980), as três estratégias têm lados negativos que podem se tornar armadilhas para as empresas.

Na estratégia de custos, a empresa pode acabar se preocupando muito com o processo produtivo e esquecendo de ter produtos de qualidade, mesmo que menor escala que as empresas focadas na diferenciação. A busca incessante pela diminuição de custos pode acabar com qualquer tipo de diferenciação. Além disso, podem aparecer concorrentes que tenham desenvolvido melhores processos que acarretem em melhores produtos com preços

semelhantes ou produtos parecidos, mas com preços inferiores e acabar tirando boa parte do seu mercado.

A estratégia de diferenciação pode ter como armadilhas a elevação excessiva dos preços por altos investimentos para promover a diferenciação. Também pode ter como ponto negativo um exagerado foco no desenvolvimento de produtos e serviços e deixar de lado outras estratégias.

A estratégia de foco tem como o principal risco ter um segmento que não propicie a rentabilidade necessária para que a empresa consiga se manter no mercado.

4.1.13 Clima organizacional

O clima organizacional, segundo Litwin (apud LUZ, 2003, p.10), "é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento". Para Luz (2003, p. 13), o clima organizacional é o "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa [...], é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários". Para Chiavenato (1997, p. 126)

Ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização

Ainda segundo Chiavenato (1997), é importante que o clima organizacional seja avaliado, pois tem impactos tanto no comportamento dos funcionários como no próprio desempenho do trabalho deles.

Para a avaliação do clima organizacional, Coda (1993) defende como ferramenta uma pesquisa feita com os membros da empresa. Ela tem o objetivo de tornar clara a visão que os funcionários têm sobre o ambiente de trabalho e que podem afetá-lo positiva ou negativamente. Também tem o objetivo de conhecer melhor o comportamento dos membros dentro da empresa. Dentre os pontos que podem ser avaliados em uma pesquisa de clima organizacional estão, segundo Mol (2010), aspectos pessoais, motivação, satisfação com o

trabalho, sentimento de ter valor na empresa, reconhecimento, falta de perspectiva de crescimento, participação nas decisões, liderança, controle, autonomia, remuneração e incentivos, benefícios, cooperação, integração e reciprocidade entre equipes, conflitos, comunicação, gestão, clareza de objetivos, imagem da empresa e ambiente físico da empresa.

4.1.14 Precificação

O planejamento e a gestão dos preços de produtos e serviços pelas empresas, segundo Kotler (1998), consiste em estabelecer uma estratégia de precificação inicial e depois desenvolver estratégias de precificação baseadas nas mudanças do mercado ao longo do tempo, como mudança de preços dos concorrentes, queda na demanda, aumento do preço de recursos, entre outros fatores. Ainda segundo Kotler (1998), os preços devem ser condizentes com as outras estratégias de marketing. Os produtos devem ser lucrativos para sustentar as outras estratégias de marketing, para permitir que a empresa invista na sua comunicação e no fortalecimento do seu posicionamento, em pesquisa para o seu desenvolvimento como produto e para desenvolver a sua distribuição de forma eficaz.

4.1.14.1 Estabelecimento de preços

Com relação ao estabelecimento de preços, Kotler (1998) define como deve ser o processo. A primeira etapa é a elaboração do objetivo. O objetivo pode ser a sobrevivência, como no caso de mercados com muita concorrência, aumento da lucratividade, maior participação do mercado, o desnatação de preços (começam altos e com o tempo vão diminuindo), promover a qualidade do produto, e aumentar as vendas e diferenciação pelos custos, quando os concorrentes têm produtos melhores.

Após a elaboração do objetivo, deve ser observada a percepção que o produto gera na sua demanda. Entre os pontos que deverão ser analisados estão a exclusividade do produto e se há substitutos no mercado, se o hábito de compra ajuda que os clientes não mudem de produto, se os compradores acham que um aumento de preço é justificado pela qualidade ou por problemas de crises econômicas como uma inflação, ou também se os consumidores perceberiam que o produto está caro para o tipo de produto oferecido. Segundo Nagle e

Holden (2003), além desses pontos é possível verificar outros como se o produto representa um valor pequeno comparado ao que ganham, se o seu benefício é grande, se o produto, além da qualidade, apresenta status ou exclusividade e, ainda, se o produto pode ser compartilhado e ter seus custos divididos com terceiros.

Além dessas duas etapas, é importante, ainda de acordo com Kotler (1998), que sejam avaliados os custos de produção e até se seus custos variam conforme se aumenta ou diminui a produção. Com um aumento de produção, pode ser que a empresa precise de mais máquinas, mais espaço, mais recursos, mais necessidade de manutenção, entre outros. Dessa forma, um aumento de produção pode ser menos lucrativo. Aqui, são avaliados todos os custos: os variáveis²¹, os fixos²² e o total²³.

A quarta etapa é avaliar os preços, a qualidade e até os custos dos concorrentes. Na busca de uma vantagem concorrencial, é importante entender como estão os concorrentes para conseguir se posicionar perante eles.

A partir dessas etapas, Kotler (1998) define alguns métodos de precificação. Entre eles, estão o *Markup*, o preço de retorno-alvo, o preço de valor percebido, o preço do valor, a determinação pelo mercado e a licitação. O *Markup* consiste em escolher uma margem de lucro padrão com relação aos custos. Dessa forma, se aumentam os custos, para manter a mesma margem, os preços se elevam. No preço de retorno-alvo, é definida uma taxa de retorno sobre investimento (ROI). Os preços são baseados, portanto, no total de investimento e na taxa de retorno pretendida por esse investimento. O preço de valor percebido consiste em pensar no valor que os clientes atribuem aos produtos.

O valor percebido é composto por vários elementos, como a imagem que o comprador tem do desempenho do produto, o canal de distribuição, a qualidade das garantias, o atendimento ao cliente e atributos mais subjetivos, como a reputação do fornecedor, confiabilidade e consideração (KOTLER, 1998. P.443).

Entretanto, segundo o autor, cada cliente vê esses valores de forma diferente. Há, para Kotler (1998), três tipos de clientes: os orientados pelo preço, pelo valor e os compradores fiéis. Devem ser feitas estratégias pensando nos três tipos de clientes, se a empresa deseja

²¹ Custos variáveis: são os custos que variam proporcionalmente de acordo com o aumento ou diminuição da produção.

²² Custos fixos: são os custos que não variam de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. São os custos da estrutura.

²³ O custo total é a soma dos custos fixos com os variáveis.
(portaldecontabilidade.com.br)

atingir todos eles. Além disso, deve sempre ser mostrado para os clientes os porquês de esses produtos valerem mais. A determinação de preço com base no valor consiste em diminuir os custos, mas continuar oferecendo um produto de qualidade. Dessa forma, o valor é alto, mas o preço é baixo. A determinação de preços pelo mercado é feita baseando-se os preços dos produtos nos dos concorrentes. Ela pode cobrar mais, menos ou igual a eles. Podem oferecer um desconto ou um valor adicional também. Ela é muito usada quando não se sabe muito bem os custos ou quando é difícil prever a reação dos concorrentes com uma determinada precificação. Por último, há o preço de licitação, onde a empresa com a melhor oferta ganha a venda por leilão. Aqui, são julgados tanto o preço quanto a qualidade.

4.1.14.2 Adequação de preços

A partir de variáveis ambientais como baixo crescimento do mercado, mudanças de custos aumento de concorrentes, mudanças nos consumidores e variações de demandas, os preços de produtos e serviços podem ter que se adaptar (KOTLER, 1998). As principais mudanças do mercado costumam ser a de preços geográficos, descontos e concessões, preço promocional e preço discriminatório. Os preços geográficos acontecem quando são determinados preços diferentes para clientes em diferentes partes do país ou do mundo. Os descontos ou concessões significam reduzir os preços em função de pagamentos à vista, compras antecipadas, compras de grande volume e compras fora de temporada, por exemplo. O preço promocional consiste em reduções de preço para estimular compras antecipadas como preços iscas (como varejistas que abaixam preços de marcas famosas para atrair consumidores), descontos de cupons, financiamento a juros baixos, prazos de pagamento mais longos, garantias e contratos de serviço e descontos psicológicos (aumentar o preço para dar um desconto maior). O preço discriminado significa diferenciar os preços por segmentos de clientes, por versão diferente do produto, preço de imagem, preço por canal de distribuição, por localização e por período.

4.1.14.3 Iniciativas e respostas a mudanças de preços

Ainda segundo Kotler (1998), as empresas podem ter que diminuir ou aumentar os preços em determinadas situações. A redução de preços pode ser feita por uma situação de

excesso de produção, para dominar o mercado ou mudanças de preços dos concorrentes, por exemplo. Mas isso pode causar algumas armadilhas, como a imagem do produto (que pode cair por causa do preço inferior), a fidelização de clientes (Já que a diminuição de preços não fideliza clientes) e a escassez de recursos. Já o aumento de preços pode ocorrer para aumentar a lucratividade, por excesso de demanda e inflação de custos. Em qualquer dos casos, deve ser pensado na reação dos clientes e concorrentes. Se os concorrentes não acompanharem o aumento de preços, a empresa pode perder mercado. Eles podem agir tornando os seus produtos mais competitivos, como mantendo os preços, diminuindo os preços, melhorando a qualidade, ou lançando uma nova linha de produtos. Já os clientes podem questionar uma redução de preço interpretando que será lançado um novo, ou que os produtos têm problema e não estão vendendo bem, a empresa não está indo bem, a qualidade diminuiu. Já um aumento de preços pode significar o oposto, e que o produto é melhor.

4.1.15 Prospecção de clientes

Uma empresa pode ter como meio de conseguir clientes a prospecção. Dessa forma, em vez de simplesmente esperar que novos clientes a procurem, a própria empresa vai ao encontro de clientes potenciais. Isso é comum em empresas como agências de publicidade, que têm outras empresas como seus clientes.

Segundo Armando Sant'anna (1995), o processo de prospecção começa com um entendimento do que a empresa pode oferecer de valor para seu clientes. Depois disso, é necessário um estudo de mercado para descobrir quem tem potencial de se tornar seus clientes, seguido de uma busca pelo máximo de informação sobre eles, a fim de ter uma base para argumentos. Também é importante realizar pesquisas sobre os seus concorrentes e do público a quem são direcionados para que entendam do negócio deles e consigam uma comunicação mais eficiente.

Ainda de acordo com Armando Sant'anna (1995), após essa etapa de recolher informações, vem a comunicação com os clientes potenciais, que pode ser de forma direta, os visitando, ou através de mídias como revistas especializadas. A empresa deve se apresentar e dizer seus métodos de trabalho, suas habilidades, sua experiência, seus cases de sucesso, sua história e outras informações que podem ser relevantes. A empresa deve mostrar também que

entende do mercado do prospectado e das soluções que pode trazer aos seus problemas de negócios.

4.1.16 Mensuração de resultados.

Segundo pesquisa sobre mensuração de resultados do Pós Doutor em Marketing na Florida International University, Edson Crescitelli e da Doutora em Administração na Universidade de São Paulo, Valéria Andrade Freundt (2013), o aumento da quantidade de mídias *offline* e *online*, a preocupação das empresas com o aumento dos gastos e a busca por eficiência dos investimentos em comunicação têm feito com que seja exigido pelos clientes das agências que haja uma mensuração dos resultados obtidos. As empresas, ainda segundo os autores, também querem ter conhecimento disso para saber o quanto investir, o efeito da comunicação nas vendas e o retorno que traz ao negócio.

A diversidade de meios de comunicação trazem consigo diferentes características e diferentes potenciais de impacto. Essas alternativas também trazem diferentes métricas de avaliação dos seus resultados. (CRESCITELLI; FREUNDT, 2013).

Crescitelli e Freundt (2013), definem que as vendas são as métricas mais versáteis para a avaliação de resultado tanto *online* como *offline*. Entretanto, para Ogden e Crescitelli (2007), a avaliação dos resultados devem ser baseadas nos objetivos, a partir de indicadores que demonstrem que eles foram cumpridos. Para eles, as vendas indicam não só os resultados vindos de comunicação, mas também de todo mix de marketing. Neely (2002) reforça essa ideia ao afirmar que, uma simples política de redução de preços pode alavancar as vendas de uma empresa, não significando, dessa forma, que o aumento veio de comunicação.

Segundo Crescitelli e Freundt (2013), as formas mais significativas de avaliação da comunicação de uma empresa são, além das vendas, a autoria de imagem²⁴, o *awareness*²⁵, o *recall*²⁶, o *top of mind*²⁷ e o CPM²⁸. Para as mídias online são o número de cliques, visualizações da página, vendas, relacionamento/CRM, satisfação do cliente, páginas mais logadas, fluxo de visitas e o perfil dos usuários que viram a página.

²⁴ A Auditoria de Imagem é uma pesquisa para avaliar a imagem e/ou reputação de uma organização frente aos seus *stakeholders*.

²⁵ *Awareness* é o estudo da percepção do consumidor relativa a produtos e, principalmente, marcas.

²⁶ Recall: O grau em que o consumidor memorizou a comunicação.

²⁷ Top of mind: Refere-se a marca ou produto mais lembrado espontaneamente

²⁸ CPM: Custo relativo a uma mídia para atingir mil pessoas.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesse capítulo será analisado o que foi estudando ao longo do trabalho.

5.1 Comparação das definições contidas nas leis 4.680/64 e 13.267/2016.

Aqui será feito, uma análise a partir da comparação entre a legislação das agências tradicionais e das empresas juniores voltadas para comunicação, com habilitação em publicidade.

5.1.1 Definição dos membros

AGÊNCIA TRADICIONAL	AGÊNCIA JÚNIOR
<ul style="list-style-type: none"> • Nas agências tradicionais, segundo o Artigo 1º da Lei 4.680/64, são publicitários aqueles que trabalham regularmente e permanentemente com publicidade nas Agências de Propaganda, nos veículos de divulgação, ou em quaisquer empresas nas quais se produza propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Nas agências juniores, segundo o Artigo 3º da Lei 13.267/2016, os membros devem ser estudantes matriculados e regulares do curso, nesse caso de Comunicação Social, da instituição de ensino superior a qual empresa júnior está vinculada. Sempre de forma facultativa e voluntária. • No Artigo 4º há uma determinação de que as atividades das empresas juniores devem estar relacionadas com o que é ensinado no curso. • No Artigo 6º é determinado que as empresas juniores devem ter um processo de seleção e de preparo de seus membros. Além disso, devem desenvolver pesquisas e estudos para aprimorar a gestão e desenvolvimento de projetos. • O Artigo 9º também reforça o vínculo das empresas juniores às suas respectivas instituições de ensino ao determinar a co-criação do plano acadêmico, a instituição de normas para o relacionamento

	entre a empresa júnior a instituição, a permissão para a instituição ceder um espaço físico para a empresa júnior e incluir a atividade no conteúdo acadêmico principalmente como projeto de extensão.
--	--

O primeiro ponto que pode ser entendido a partir dessa comparação, é que, segundo a Lei das agências tradicionais, um membro de uma agência júnior pode ser considerado como publicitário. O segundo ponto é que, segundo a Lei que rege as agências tradicionais, os membros não precisam de diploma. Já os membros das agências juniores devem estar matriculados e regulados no curso de Comunicação Social da instituição de ensino à qual a empresa júnior está vinculada. Dessa forma, aí vem a primeira diferença, os empresários juniores devem estar cursando o ensino superior, os membros das agências tradicionais não necessitam legalmente de ensino superior, nem durante ou depois.

5.1.2 Definição de agência de publicidade

AGÊNCIA TRADICIONAL	AGÊNCIA JÚNIOR
<ul style="list-style-type: none"> O Artigo 3º da Lei 4.680/64 define como uma agência de publicidade uma empresa que tem como objetivo promover outras empresas e seus produtos, assim como a divulgação de ideias e informações acerca delas. Além disso, também é uma empresa onde seus membros são especialistas em publicidade e que têm, portanto, capacidade de trabalhar na atividade. 	<ul style="list-style-type: none"> O Artigo 2º da lei 13.267/2016 define que uma empresa Junior é uma entidade formada por estudantes matriculados em um curso de graduação — neste caso, no curso de Comunicação Social — de uma instituição de ensino superior e que, tem como seu objetivo principal capacitar seus membros através de projetos. Esse Artigo também define que toda empresa júnior deve ser vinculada a uma instituição de ensino superior e a um curso de graduação. No Artigo 4º há uma determinação de que as atividades das empresas juniores devem estar relacionadas com o que é ensinado no curso. Também é determinado que as empresas juniores devem ser supervisionadas por professores e profissionais do mercado. No Artigo 6º é determinado que as empresas juniores devem ter um

	<p>processo de seleção e de preparo de seus membros. Além disso, devem desenvolver pesquisas e estudos para aprimorar a gestão e desenvolvimento de projetos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Artigo 9º reforça o vínculo das empresas juniores às suas respectivas instituições de ensino ao determinar a co-criação do plano acadêmico, a instituição de normas para o relacionamento entre a empresa júnior e a instituição, a permissão para a instituição ceder um espaço físico para a empresa júnior e incluir a atividade no conteúdo acadêmico principalmente como projeto de extensão.
--	--

Resumindo esse quadro tem-se que, segundo a Lei 4.680/64, para ser uma agência de publicidade uma empresa deve ter como atividade fim promover outras empresas, seus produtos assim como divulgar ideias e informações acerca delas e deve ter profissionais qualificados para isso e, para a Lei 13.267/2016, uma empresa júnior de publicidade deve ser formada por estudantes de uma instituição de ensino superior, nesse caso, do curso de Comunicação, as suas atividades devem ser supervisionadas por professores orientadores e pessoas do mercado, a empresa deve ter um processo seletivo e um período de treinamento, deve realizar pesquisas para aprimorar a gestão e o desenvolvimento de projetos e deve ter a participação da instituição de ensino em alguns determinados aspectos. A partir da comparação desses pontos, é possível perceber que para uma agência tradicional, basta trabalhar com publicidade e ter profissionais que saibam como trabalhar com isso para que ela seja uma agência de publicidade. Para as empresas juniores de publicidade, entretanto, além de trabalhar com publicidade, devem ter uma gestão que promova a capacitação dos membros e uma assessoria de professores e profissionais do mercado para garantir que haja qualidade nos trabalhos. Há uma preocupação maior e mais determinações legais para garantir que a qualidade dos trabalhos das empresas juniores seja eficiente, o que não é exigido por lei sobre as agências tradicionais.

5.1.3 Remuneração

AGÊNCIA TRADICIONAL	AGÊNCIA JÚNIOR
<ul style="list-style-type: none"> • O Artigo 11º da lei Lei 4.680/64 especifica que a forma tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> • No Artigo 3º da Lei 13.267/2016 é

<p>e prevista em lei de remuneração de uma agência é a comissão dada pelos veículos de comunicação. Também determina que somente as pessoas jurídicas que se encaixam na definição do Artigo 1º de agência de publicidade podem receber essa comissão.</p>	<p>especificado, dentre outro pontos, que o trabalho em uma empresa júnior é voluntário, ou seja, não é remunerado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Artigo 5º determina, entre outros pontos, que uma empresa júnior tem fins educacionais e não lucrativos. • O Artigo 7º , dentre os pontos trabalhados, enfatiza a finalidade das empresas juniores para a capacitação de seus membros e não para o lucro. Determina que não é permitido que o dinheiro seja distribuído entre seus membros. Todo lucro obtido deve ser direcionado para a capacitação e para o desenvolvimento da sua atividade como empresa.
--	--

Com relação à remuneração, as agências tradicionais têm na Lei 4.680/64 a determinação de como é a forma tradicional de remuneração de uma agência de publicidade: através da comissão paga pelos veículos de comunicação. Já segundo a Lei 13.267/2016, não há uma forma de remuneração determinada para as empresas juniores. Por se tratarem de empresas de diferentes setores do mercado em que são oferecidos diferentes produtos e serviços, seria difícil determinar uma forma de remuneração tradicional para todas. O que a lei traz é com relação à finalidade de uma empresa júnior como uma forma de capacitar seus membros por meio de projetos e não pelo lucro. A Lei determina, inclusive, que é ilegal o pagamento de salário ou a distribuição da renda da empresa entre seus membros. Toda a renda deve ser usada para capacitação e para o desenvolvimento da sua atividade como empresa. Fora isso, a Lei não determina outros pontos sobre a remuneração de uma empresa júnior. Entretanto, se uma empresa júnior de publicidade for considerada tendo como seu principal serviço promover outras empresas, seus produtos e divulgar ideias e informações acerca delas e se for considerado que ela tem profissionais qualificados para exercer essa atividade, mesmo que seja necessário que todos os projetos passem por professores orientadores e profissionais do mercado, como determina a Lei 13.267/2016, essa empresa júnior poderia ser considerada, segundo a Lei 4.680/64 como uma agência de publicidade e ter na comissão de veículos de comunicação uma forma de receita.

5.1.4 Atividade publicitária

AGÊNCIA TRADICIONAL	AGÊNCIA JÚNIOR
---------------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> • O Artigo 5º da Lei 4.680/64 , compreende-se por propaganda qualquer forma remunerada de difusão de ideias, mercadorias ou serviços, por parte de um anunciante identificado. • Segundo o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária, o CONAR, todas as produções publicitárias podem ter a veiculação suspensa ou receberem recomendações sobre a alteração do seu conteúdo se forem denunciadas por propaganda enganosa ou abusiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • O Artigo 8º da Lei 13.267/2016 determina que, além de obedecerem a Lei 13.267/2016, as empresas juniores também devem obedecer à legislação, acordos e a convenções do setor do mercado onde atuam.
--	---

Nesse quadro tem-se que, apesar de não ter nenhum artigo específico sobre a atividade publicitária na Lei 13.267/2016, já que ela trata das empresas juniores como um todo e não só das de publicidade, a Lei determina que elas devem seguir a legislação, acordos e a convenções do setor do mercado onde atuam. Dessa forma, as agências juniores de publicidade têm obrigação legal de cumprir com o que a Lei 4.680/64 define por propaganda e devem seguir o código do CONAR, já que ambos regulam a atividade do setor de mercado em que atuam as empresas juniores de publicidade.

5.2 Comparação e análise de gestão da Doisnovemeia com as agências tradicionais

Para essa comparação, foi feita uma pesquisa — disponível no apêndice desse trabalho — para conhecer como é a gestão administrativa da Doisnovemeia e das três agências do mercado entrevistadas.

5.3 Tabela com comparação da gestão das empresas

Proposta de valor

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
<p>A Doisnovemeia tem como produtos o planejamento de campanha e a criação e produção de demandas publicitárias online e offline. A Doisnovemeia costuma trabalhar com a elaboração do plano de campanha e demandas online por ser necessário um investimento menor pelos clientes que as mídias <i>offline</i>. Como costumam trabalhar com empresas que estão investindo pela primeira vez em comunicação, a Doisnovemeia contribui para o posicionamento de empresas, de lançamento de empresas ou de seus produtos e serviços e também com reposicionamento.</p>	<p>A empresa tem uma gama de serviços de comunicação completa. Trabalha desenvolvendo tanto campanhas <i>online</i> como <i>offline</i>. Costumam trabalhar com planos de comunicação, peças publicitárias, geração de conteúdo para redes sociais e demandas internas dos clientes como cardápios, por exemplo. Mas trabalham oferecendo desde esses produtos mais comuns a mais elaborados como eventos, por exemplo.</p>	<p>Trabalham com criação e produção de campanhas de publicidade com foco nas mídias digitais, mas também trabalham com <i>offline</i>, consultoria de marketing, diagnóstico de comunicação para empresas e elaboração de estratégias a partir desse diagnóstico, e interação com clientes em redes sociais (community management). Como trabalham mais com empresas pequenas, têm foco na comunicação online por ser mais viável financeiramente, mas, com o tempo, os clientes foram criando demanda para mídias <i>offline</i> como forma de complementar a comunicação online.</p>	<p>A Terruá é uma agência publicitária promo. Não tem foco em produzir campanhas de publicidade do modo tradicional. Trabalha no desenvolvimento e produção de eventos, intervenções urbanas e ações voltadas para gerar uma experiência entre uma empresa e seus clientes. Mais que isso as ações planejadas pela Terruá tem um objetivo de fazer ações com valor notícia, para que a mídia ou as próprias pessoas divulguem o acontecimento. Costumam trabalhar com parcerias com outras agências de publicidade. Quando elas elaboram suas campanhas, algumas vezes necessitam de um evento ou intervenção urbana como parte da campanha para seus clientes e contratam a Terruá. Um dos serviços mais pedidos é conhecido como <i>PR Stand</i>, que são intervenções urbanas como guerrilhas para gerar um valor notícia. Outro muito feito pela empresa é a criação e produção de eventos para empresas interagirem com seus clientes.</p>

--	--	--	--

Cadeia de valor/ Atividades chave

Doisnove	Look'n Feel	Storica	Terruá
<p>O cliente costuma chegar com um problema de comunicação, é feito um <i>briefing</i> pelo atendimento e depois o planejamento, a partir de um diagnóstico, define as estratégias de comunicação e as ações escolhidas. Outros clientes já chegam com algumas demandas específicas. Depois disso há uma reunião de aprovação pelo cliente e o plano segue para a criação e produção. Algumas vezes, a criação também reúne com o cliente para conhecê-lo melhor. Depois, a criação é apresentada ao cliente, se aprovada, volta para a criação e produção e a campanha é finalizada e veiculada. Apesar dessa divisão, a ideia da empresa é que as equipes trabalhem mais juntas. O planejamento e a criação, por exemplo, reúnem juntos para discutir direcionamentos criativos, o posicionamento da empresa e das ações. Mas algumas equipes trabalham mais separadas, realizando bem a divisão de tarefas entre as áreas. Os alinhamentos das equipes costuma ser feito por whatsapp, no</p>	<p>Os clientes costumam chegar com problemas de comunicação e, a partir do diagnóstico feito pela empresa, eles definem as demandas necessárias para o cliente. Alguns clientes, entretanto, já chegam com demandas específicas como uma comunicação para redes sociais, por exemplo. Como são muitos serviços oferecidos pela empresa, o processo varia conforme os serviços e até com relação a um projeto específico. Sempre são avaliados os processos necessários para a elaboração dos trabalhos. Costumam trabalhar com o método PDCA, <i>plan</i> (planejar), <i>do</i> (fazer), <i>check</i> (checar), <i>act</i> (agir). O processo costuma ser, atendimento com cliente, planejamento, criação, divulgação nas mídias, mensuração de resultados, correção de possíveis falhas e segue novamente para divulgação. Com relação à integração das equipes, a empresa não tem uma separação entre as áreas, todos trabalham juntos na mesma sala. Há uma divisão por funções e por</p>	<p>No site, estão especificados todos os serviços, mas, no geral, os clientes não chegam querendo serviços específicos, mas sim com um problema de comunicação. A partir do diagnóstico feito pela empresa é que são sugeridos os serviços de comunicação ao cliente. O processo de produção está em fase de aprimoramento. Atualmente ele costuma começar com o estudo do cenário e construção de estratégias no planejamento de comunicação, depois a equipe de conteúdo monta a planilha de veiculação seguida pela criação das peças pela equipe de criação. O trabalho passa então pela aprovação do cliente e depois é veiculado. Após a veiculação da campanha são avaliados os resultados e depois são ajustados quaisquer erros encontrados. Como a empresa é pequena e tem apenas 9 funcionários, a comunicação interna costuma ser feita na própria empresa pessoalmente na própria empresa. Todos costumam saber tudo o que está acontecendo. Os membros são</p>	<p>Geralmente nas reuniões de prospecção os sócios apresentam a empresa e todos os serviços que ela oferece. Dessa forma, os clientes prospectados passam a entender mais do mercado de publicidade promo, a conhecer a Terruá, os seus serviços, e os resultados que esses serviços podem gerar. Com relação ao processo em si, nem sempre os processos são os mesmos. Os trabalhos são diferentes uns dos outros e os processos acabam sendo diferentes. Normalmente, o processo começa quando o atendimento conversa com o cliente (presencialmente ou não) e depois elabora o <i>briefing</i>, que é aprovado pelo cliente. Em seguida, o planejamento elabora as estratégias e a criação desenvolve a ação. A ação é aprovada pela produção para ver se a ideia é viável ou não. A partir daí tudo é apresentado para os clientes para ser aprovado e receber os <i>feedbacks</i>. Se aprovado, a equipe de produção entra em contato com fornecedores e executa a ação. Como os membros têm papéis</p>

ambiente de trabalho e/ou por email.	equipes, mas o trabalho entre os membros das equipes costuma ser próximo. Para a comunicação interna, utilizam o aplicativo <i>Slack</i> . O <i>Slack</i> é um aplicativo de mensagens onde é possível colocar todos os membros da empresa, criar grupos privados entre esses membros e trocar mensagens diretas entre eles.	divididos em equipes e, apesar de algumas equipes trabalharem mais separadas, a ideia é que elas trabalhem mais juntas. Como cada membro tem um trabalho diferente (estratégia de comunicação, planejamento de conteúdo e criação de conteúdo), alguns trabalhos são feitos separados.	diferentes, é comum que haja uma divisão do trabalho, mas, no geral, as equipes trabalham muito juntas. Os membros de planejamento e criação, por exemplo, costumam trabalhar muito integrados. Como a empresa é pequena, a comunicação costuma ser muito pessoal, mas os membros também utilizam o <i>whatsapp</i> (com grupos da empresa e de equipes) e o email para contato. O atendimento também tem papel importante nisso, pois gerencia as contas e garante que o trabalho dentro das contas seja cumprido.
--------------------------------------	---	--	--

Segmento de mercado

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
A Doisnovemeia é voltada principalmente para as micro e pequenas empresas, geralmente que estão investindo pela primeira vez em comunicação. Também trabalham com ONGs e outras parcerias que são pagas, geralmente, com capacitação. No final do treinamento, os então <i>trainees</i> desenvolvem uma campanha publicitária para uma ONG.	A Look'n Feel costuma trabalhar com empresas de médio porte, mas estão caminhando para atender grandes empresas. Entre seus clientes já estão o Subway, a Brookfield incorporações e a Ambev. Essas empresas maiores costumam contratar a agência para uma ação regional, seja no Distrito Federal ou no Centro Oeste.	São direcionados para pequenas e médias empresas do setor privado, mas segundo os gestores, estariam dispostos a trabalhar para empresas maiores. Costumam também fazer parcerias de comunicação com ONGs ou causas sociais, mas têm foco em empresas privadas.	A Terruá não tem um foco específico em um segmento de mercado. A agência atende desde empresas pequenas a multinacionais como a Ambev. A empresa também não se limita ao setor privado. Atende os três setores, privado, estatal e ONGs.

Diferenciação

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
Quando não é o caso de os clientes já terem feito parte de empresas juniores e estarem procurando a Doisnovemeia seja por já conhecerem o trabalho de EJs ou por quererem contribuir com elas, os clientes procuram a Doisnovemeia pelo preço. Esse costuma ser o principal motivo. O preço é importante até porque, os clientes costumam ter uma certa insegurança com o trabalho feito pela empresa, por ser formado por estudantes. Então o fator preço ajuda muito a fechar negócio com eles.	A Look'n Feel tem como um dos seus diferenciais a qualidade do trabalho. E essa qualidade do trabalho é reconhecida no mercado. Segundo o entrevistado, a empresa tem uma imagem muito boa. A confiança na empresa é passada muito indicação de outros clientes ou pelos sócios que indicam a empresa para suas redes de contato.	A empresa tenta se destacar no mercado pela qualidade e por um preço mais acessível, até por trabalharem mais com pequenas empresas. Segundo os sócios, o mercado costuma ou ser muito caro, ou não ter uma qualidade boa. E mesmo quando a qualidade é boa, muitas não têm um foco estratégico e que traga resultados para o cliente. Acabam focando mais em criar uma mensagem bonita digna de um prêmio em Cannes do que em resolver o problema do cliente. Dessa forma, a empresa se diferencia do mercado tendo um foco maior na estratégia e trazendo mais resultados para os clientes, que sempre são mensurados.	A empresa tem como um dos principais diferenciais a qualidade do seu serviço. Como Martha é conhecida no mercado de promo, a Terruá tem uma confiança maior. Além disso, por não ser uma empresa muito grande, com apenas quinze funcionários, tem menos custos que empresas maiores e conseguem fazer um preço mais acessível para clientes. Além desses dois fatores, a empresa também participa de muitas concorrências, onde ganha um contrato se apresentar o melhor trabalho.

Prospecção de clientes

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
A comunicação da empresa costuma ser feita por mídias sociais, pelo site e por indicação de clientes. As mídias sociais usadas são o Instagram e o Facebook. Os clientes costumam citar o site como um dos principais atrativos já que, segundo	A comunicação <i>online</i> da empresa é feita através das redes sociais Facebook e Instagram, de um blog de conteúdo e também pelo site. Grande parte dos clientes da empresa vêm por indicação de outros clientes ou através da rede de relacionamento	A comunicação da empresa é feita principalmente pelo site, pelo Facebook, Instagram e utilizando o Google ads. Também há um perfil da empresa no Linked in, mas não é tão usado. O que a Storica tem investido como comunicação é em um blog,	A comunicação da empresa costuma ser feita por mídias sociais, pelo site e por indicação de clientes. As principais mídias sociais usadas são o Instagram e o Facebook. A empresa tem na prospecção de clientes uma das principais formas de

<p>eles, tem uma boa qualidade. Com relação à indicação, grande parte dos clientes costumam vir de indicação de outros clientes.</p> <p>A Doisnovemeia tinha uma equipe de comercial com o objetivo de prospectar clientes. Hoje, o departamento de atendimento assumiu essa função. Apesar disso, os clientes não costumam vir de prospecção. Os clientes costumam pesquisar online ou vir por de indicação e também por alguns dos clientes terem já terem trabalhado em empresas juniores. Dessa forma, além de já conhecerem o trabalho feito por EJ's, também querem contribuir financeiramente com elas. O atendimento costuma perguntar essas informações durante as reuniões com os clientes.</p> <p>A equipe de atendimento faz uma lista de empresas que eles gostariam de prospectar. Depois disso tentam entrar em contato com elas por telefone e depois visitando o cliente. Durante a conversa com os clientes potenciais são explicados o que a empresa faz e como o investimento em comunicação pode contribuir com a empresa deles.</p>	<p>dos sócios. Como estão sempre participando e dando palestras em eventos, têm um contato forte com empresários, que acabam virando clientes da Look'n Feel. Outros clientes pesquisam por agências de publicidade na internet e, em contato com a comunicação online da Look'n Feel, acabam decidindo por contratar a empresa.</p> <p>Os clientes não costumam vir de prospecção, mas a empresa tem uma estagiária que trabalha nessa parte comercial de prospecção de clientes.</p>	<p>onde os próprios membros da empresa divulgam conteúdos de empreendedorismo, criatividade, ou qualquer outro tema interessante. Os clientes, quase todos, vêm de indicação. Segundo os sócios, têm começado a vir clientes que, ao pesquisarem na internet por agências de publicidade, conheceram a agência.</p> <p>A prospecção de clientes não é muito usada pela empresa. No início, eles ligavam para os clientes e apresentavam a empresa e como que o investimento em comunicação poderia trazer resultados para eles. Mas a prospecção não trazia muitos resultados. Segundo os entrevistados, a escolha de uma agência é feita a partir de pesquisa ou indicações que trarão mais confiança em onde está sendo aplicado o dinheiro para comunicação dos empresários. Dessa forma, a empresa tem investido na sua comunicação principalmente do site, que é onde os clientes farão a sua pesquisa. Outra maneira de conseguir clientes é participando de eventos voltados para empresários, onde têm a oportunidade de aumentar a rede de contatos com clientes potenciais.</p>	<p>conseguir clientes. Os dois sócios costumam fazer reuniões com empresários ou responsáveis pela comunicação dentro de empresas e apresentam a Terruá. Além da prospecção, que costuma ser fonte de cerca de 20% de clientes, a empresa também conta com parceiras e rede de contato dos sócios (40% dos clientes) onde os sócios nas suas redes de contato com outros empresários, conquistam novos clientes. Um outra forma de conseguir clientes é através da participação em concorrências (40% dos clientes). A empresa participa de trabalhos que são disputados por outras agências. Se oferecer o melhor projeto, ganha o trabalho.</p>
---	--	---	---

Relações com clientes/CRM

Doisnove meia	Look'n Feel	Storica	Terruá
O contato com os clientes costumam ser por email, pelo telefone da empresa, pelo celular e whatsapp do atendimento respectivo a cada conta e através de reuniões com o cliente como a de primeiro contato e a de apresentação do plano e das demandas publicitárias.	A empresa costuma manter relações com os seus clientes através de reuniões, por telefone, <i>whatsapp</i> e email. Elas costumam variar conforme o cliente. No geral, mesmo quando é usado telefone ou o <i>whatsapp</i> , a empresa costuma mandar um email com o mesmo conteúdo discutido afim de tê-lo formalizado e registrado.	A Storica costuma fazer as reuniões semanais para que os clientes acompanhem o processo de trabalho na empresa deles, dessa forma, não têm o trabalho de ir até a agência. Não costuma ser uma reunião para co-criação. é uma reunião de pauta, para saberem do andamento dos projetos. Mais que isso, essa reunião é importante até para manter um relacionamento com os clientes, seja perguntando se estão satisfeitos com o trabalho ou até para saber de como está indo a vida deles. Esse relacionamento mais próximo ajuda a criar um vínculo dos clientes com a empresa e gerar fidelização. A Storica também tem contato com clientes por email e por telefone.	Quase todos os clientes ficam fora de Brasília. Dessa forma a empresa financia reuniões fora da empresa (paga passagem aérea, hospedagem,...). Também são feitas reuniões por Skype e o contato também é feito por email.

Confiança na empresa

Doisnove meia	Look'n Feel	Storica	Terruá
Isso depende do perfil do cliente. Alguns querem fazer mais parte do processo e opinam bastante. Outros só querem o trabalho pronto. No início, por ser uma empresa formada por estudantes, tem menos confiança no trabalho deles. Segundo as	O número de mudanças pedidas pelos clientes depende do perfil deles. Os que são mais exigentes costumam querer fazer mais mudanças nos projetos. Outros clientes aceitam mais o que é proposto pela agência. Isso depende	Os clientes costumam querer mudar o trabalho. Para ajudar a diminuir isso, a empresa, durante reuniões com os clientes, tenta fazer com que eles entendam mais profundamente a estratégia de comunicação e o que foi desenvolvido a partir dela. E	É comum que haja reações. Um dos problemas é que os clientes não entendem muito de publicidade promo e acabam baseando suas opiniões sem conhecerem muito desse mercado. Dessa forma, uma das principais medidas para evitar

<p>entrevistadas, é geralmente no momento do plano de campanha, onde são mostrados as pesquisas e análises da empresa e do mercado que levaram as estratégias de comunicação, que a confiança aumenta.</p>	<p>do perfil do cliente, mas é normal que tenham alguns que pedem mais refeições.</p>	<p>seguindo a estratégia, acabam tendo mais resultados e gerando um trabalho bom não só para os clientes, como também para os membros da empresa, que têm o seu trabalho menos refeito.</p>	<p>refeições é explicar a estratégia como um todo para os clientes e tentar fazê-los entender que as ações criadas foram bem planejadas. Mas sempre estão abertos para ouvir os clientes até porque eles tem muito conhecimento do seu negócio e do mercado onde atuam.</p>
--	---	---	---

Acompanhamento do cliente

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
<p>Geralmente há três reuniões com o cliente: o primeiro contato, quando o atendimento conversa pela primeira vez com o cliente e elabora o <i>briefing</i>, a segunda reunião que acontece quando o planejamento apresenta o plano de campanha para ser aprovado pelo cliente e a terceira reunião quando a criação é apresentada pelo atendimento para que as peças publicitárias sejam aprovadas. As vezes acontece da criação fazer uma reunião com o cliente para tirar possíveis dúvidas ou para o conhecer melhor e entender melhor o que ele gosta e o que ele deseja. As reuniões no geral não tem um caráter de co-criação. Elas tem um objetivo de conseguir um feedback do cliente e não de desenvolver um projeto com ele.</p>	<p>O acompanhamento dos clientes é feito por reuniões presenciais onde são repassados o andamento do projeto e os trabalhos prontos para a aprovação do cliente. Nessas reuniões, além do <i>feedback</i>, alguns deles também gostam de dar ideias e participar mais da construção do projeto em si. Outros acabam aproveitando a reunião mais para acompanhar o projeto e dar <i>feedbacks</i> mesmo. Essa co-criação depende do perfil do cliente.</p>	<p>O acompanhamento é feito através de uma reunião semanal com o clientes para que eles acompanhem o andamento do projeto.</p>	<p>O acompanhamento dos clientes se dá principalmente através de reuniões onde são passados os trabalhos feitos pela empresa para a aprovação de clientes. Não costuma ser uma reunião de co-criação. É mais uma reunião para o <i>feedback</i> dos clientes.</p>

--	--	--	--

Mensuração de resultados

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
Não há uma mensuração de resultados, mas querem desenvolver uma metodologia. A avaliação dos resultados tem acontecido apenas em uma avaliação interna, onde os diretores de cada etapa do processo(atendimento, planejamento e criação) dão notas para o trabalho para garantir que esteja de acordo com um padrão de qualidade da empresa.	Sempre há uma mensuração de resultados. Há sempre relatórios que são entregues para os clientes e sempre são pensados indicadores para que as ações possam ser mensuradas e quais ferramentas serão usadas para medir esses indicadores.	Há um relatório mensal com a avaliação dos resultados da campanha. A empresa paga uma ferramenta de mensuração online que mede menções ao cliente, engajamento, entre outros indicadores. Além disso, alguns clientes disponibilizam para eles os seus resultados financeiros e, a partir daí, podem inferir dos resultados que vieram da comunicação.	A empresa não tem uma metodologia de mensuração. Geralmente a campanha como um todo é mensurada pelas agências que contratam a Terruá e são eles que entregam os resultados da parte promocional feita pela empresa.

Pós-venda

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
Não tem muitas ações de pós venda. O que a empresa tem feito é entregar um presente como uma cesta de café da manhã para o cliente como forma de fechamento de um período de contrato. A avaliação da satisfação dos clientes é feita durante as conversas com ele e durante as reuniões de aprovação do plano e das peças. Além disso, o atendimento liga para os clientes após o término do contrato para realizar uma	O processo de pós-venda costuma ser feito através de um questionário para avaliar a satisfação dos clientes. Um dos objetivos de fazer essa pesquisa é para melhorar o trabalho oferecido para eles e contribuir para que se mantenham como clientes ou que voltem posteriormente.	A satisfação dos clientes é avaliada, mas não há um questionário para essa avaliação. Como é uma empresa pequena com um número não muito grande de clientes e como tem um relacionamento mais próximo deles, acabam aferindo a satisfação deles através das reuniões feitas pessoalmente. Não há na empresa uma política estabelecida de pós-venda. A fidelização dos clientes se dá muito	A empresa realiza uma pesquisa de satisfação com os clientes para que sejam pensadas soluções para melhorar a qualidade dos serviços prestados. A Martha Letícia, que além de sócia é diretora de atendimento, realiza um processo de pós venda onde, além da realização da pesquisa de satisfação dos clientes, são apresentados relatórios do que foi feito pela empresa e dos resultados obtidos para os clientes.

avaliação mais formal de satisfação através de um questionário.		pelo bom relacionamento com eles. Um indicador para isso é que os clientes costumam manter o investimento em comunicação na empresa.	
---	--	--	--

Recursos chave

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
A estrutura da empresa é o suficiente para que o trabalho seja feito. Para fazer o trabalho costuma ser necessário ter um computador com internet e programas de edição como o Photoshop e Illustrator. O recurso mais importante na empresa é o recurso humano. Como fornecedores, são necessários normalmente apenas gráficas para a impressão de demandas publicitárias como cartazes e folders.	Além da estrutura da empresa em si, o mais importante para o trabalho é o recurso humano. Com relação aos fornecedores, são necessários gráficas e produtoras audiovisuais, no caso de demandas publicitárias em vídeo.	O principal recurso é o humano. Fora a estrutura da empresa são necessários os softwares como o de mensuração online e o pacote adobe.	Os principais recursos fora a estrutura da empresa são os recursos humanos (os membros da empresa) e também fornecedores. Como trabalham com eventos e intervenções urbanas é necessário um número grande de fornecedores.

Estrutura de custo

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
Anualmente, a empresa precisa de cerca de R\$ 30.000,00 para se manter. Em 2016, como é previsto a reforma de uma das salas da Doisnovemeia, esse orçamento foi um pouco maior.	A empresa precisa de cerca de R\$ 100.000,00 mensalmente para se manter. Os principais gastos são com pessoal, cerca de 60 a 70%. Do restante, a maioria vai para despesas administrativas como o pagamento	A empresa, para se manter, costuma custar em média R\$ 25.000,00 por mês. Desses R\$ 25.000,00, R\$ 18.000,00 (cerca de 72%) vai para o pagamento dos funcionários. Os outros 28% vão para despesas	A empresa tem em média R\$ 80.000,00 de custo mensal. Desses gastos, cerca de 80% são despesas de pessoal e 20% despesas administrativas, entre

<p>Com relação aos gastos, cerca de 60% vai para a administração e infraestrutura da empresa como o pagamento do contador, taxas bancárias e manutenção. Cerca de 28% vai para eventos realizados pela empresa como o Almanaque, evento anual de publicidade realizado pela empresa, e eventos de confraternização dos membros. Os outros 12% têm ido para gastos específicos dos departamentos de gestão de pessoas, adm-fin, marketing e projetos, que é o departamento responsável pelos gastos com capacitação como o pagamento de cursos para os membros. A empresa não tem gastos com pessoal ou com água, energia e espaço físico, já que estes três últimos são cedidos pela UnB e não possui gastos com pessoal pois é trabalho voluntário. A Doisnovemeia costuma ter cerca de trinta membros, onde doze costumam ser <i>trainees</i>.</p>	<p>de aluguel do imóvel, luz, Internet, manutenção, limpeza, impostos, entre outros gastos.</p>	<p>administrativas como aluguel, banco de imagens, Internet e impostos.</p>	<p>elas aluguel, condomínio, luz e Internet.</p>
--	---	---	--

Fontes de renda/ precificação

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
<p>Os preços são fixos, mas é previsto um desconto se o cliente pedir. São baseados na tabela de precificação de</p>	<p>Os preços não são fixos. O preço costuma variar conforme o volume, o tipo e a dificuldade do trabalho.</p>	<p>Os preços variam pela carga de trabalho. Uma geração de conteúdo com mais frequência de postagem e</p>	<p>Os preços costumam ser fixos, mas sempre há negociação e um desconto, que depende do porte dos</p>

<p>serviços da SENAPRO-DF. São cobrados 20% do preço sugerido pelo sindicato. É um preço que os clientes podem pagar já que costumam ser micro e pequenas empresa. Dentre os principais serviços oferecidos, o plano de campanha custa R\$ 2.780,00, a capa de Facebook mais a de perfil custam R\$ 545,00 e o gerenciamento de conteúdo custa R\$ 40,00 a hora.</p>	<p>Empresas maiores, que costumam demandar mais serviços, tem um valor a pagar maior. Segundo o entrevistado, precificação de serviços é um dos processos mais difíceis para se fazer em uma empresa. Na Look'n Feel, o preço dos serviços é baseado no volume de trabalho, nas horas de trabalho, no tipo de serviço e na dificuldade. A Look'n Feel trabalha com um <i>fee</i> mensal. O valor do <i>fee</i> varia muito conforme a quantidade, o tipo de trabalho e a dificuldade. Costumam querer trabalhar com clientes que ofereçam valores pelo menos de 5 a 6 mil, mas já trabalharam com valores inferiores e superiores. Como estão trabalhando cada vez mais com empresas grandes, alguns <i>fees</i> têm sido superiores a 10 mil.</p>	<p>de mensuração, vai sair mais caro. A empresa costuma trabalhar com um pacote inicial com base em um <i>fee</i> mensal de R\$ 4.000,00 durante três meses. Normalmente, segundo os sócios, esse valor se mantém. Mas pode aumentar se forem solicitados mais demandas como demandas <i>offline</i> complementares à comunicação online. Alguns Esse valor do <i>fee</i> já chegou a R\$ 10.000,00. Os preços são baseados nos custos. Como os custos do processo não são muito elevados (os maiores custos são com recursos humanos), não cobram um preço alto. Segundo os sócios da empresa, eles têm uma margem de lucro de 30% sobre os custos de produção, enquanto o mercado costuma ter cerca de 60%.</p>	<p>clientes. Os preços são baseados nas tabelas da SENAPRO-DF e da AMPRO, associação de marketing promocional. Nem sempre as tabelas são seguidas. Se não for necessário um plano completo, por exemplo, não é cobrado o valor das tabelas. Dentre os produtos mais pedidos, um <i>PR Stand</i>, costuma custar de 100mil a 500 mil. Já os eventos, costumam variar de 1 milhão a 6 milhões. Muitos desses valores podem ser elevados principalmente por custos de autorização do governo para realizar ações em um local público. Uma autorização pode custar por volta dos 80/100 mil.</p>
--	--	--	--

Planejamento estratégico

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
<p>Há um planejamento estratégico feito no início de 2016 com duração de 3 anos onde foram feitas ambas as análises externa e interna e depois foi feito uma análise de SWOT para basear a elaboração dos objetivos estratégicos. Ao todo feitos 10 objetivos estratégicos, todos</p>	<p>A empresa não tem um planejamento formal, mas tem uma visão estratégica de onde querem chegar e possuem estratégias para conseguir alcançar isso. A Look'n Feel não tem uma pesquisa de mercado, mas as pessoas que trabalham na empresa tem um conhecimento do mercado,</p>	<p>A Storica não tem um planejamento estratégico. Por ser uma empresa pequena e que não tem muitos funcionários, os sócios explicaram que desenvolver um planejamento estratégico tiraria muito tempo dos membros e deles próprios, tempo que seria dedicado a produzir os</p>	<p>A Terruá tem um planejamento estratégico para desenvolver a empresa. Os sócios tem um conhecimento de mercado que vem muito de participarem de cursos sobre tendências de mercado, gestão de empresas, empreendedorismo em comunicação, entre outros cursos.</p>

<p>direcionados para os departamentos de gestão da empresa ou para a presidência. Tanto os diretores quanto as presidentes são responsáveis pelo cumprimento deles. Mas apesar de os objetivos terem diretores ou as presidentes responsáveis para cada um deles, os membros que trabalham dentro de cada departamento que operacionalizam o trabalho. Toda sexta-feira há uma reunião geral na empresa, onde há um alinhamento com a empresa para que os membros conheçam todas as decisões tomadas na diretoria, composta pelas presidentes e pelos diretores. Uma vez por mês nessa reunião, os membros são alinhados com relação aos objetivos e ao andamento deles, assim como se foram cumpridos ou não dentro do prazo e por quê. Os próprios diretores incentivam os membros a cumprir os objetivos e metas. Mas também há prêmios pelo cumprimento de metas, que geralmente são dadas a toda a empresa. Geralmente são momentos de integração, como churrascos, festas, dias de cinema na empresa, entre outras confraternizações. Há muito acompanhamento dentro da empresa seja pelo atendimento nos projetos para clientes ou pelos</p>	<p>de como ele é e das mudanças que estão acontecendo. Com relação a objetivos estratégicos, eles sempre são pensados pela empresa. Geralmente, os sócios que são os mais responsáveis pela gestão estratégica da empresa. Costumam fazer reuniões mensais para pensar em estratégias para o seu crescimento. No final de 2015, abriram uma reunião para que os membros participassem dela. Com relação ao alinhamento dos membros, há reuniões com toda a empresa para repasse das contas, do faturamento e das estratégias da empresa. A principal medida para motivação de cumprimento dos objetivos e metas é a meritocracia. As oportunidades de crescimento na empresa são dados pela meritocracia. Com relação ao controle, há uma avaliação de desempenho a cada 4 meses para que seja dado um feedback para os membros da empresa sobre o seu trabalho. Mas o principal objetivo dessa avaliação é ajudar o membro a melhorar e não para puni-lo.</p>	<p>trabalhos para os clientes. Entretanto, os sócios têm conhecimento do mercado publicitário e a empresa tem objetivos estratégicos para se desenvolver. Como a empresa é pequena e tem poucos funcionários, as decisões da empresa e esses objetivos são muitas vezes pensados junto com toda a equipe. Geralmente, os objetivos estratégicos são cumpridos pelos próprios sócios. Como a empresa tem uma equipe pequena, o alinhamento não só da gestão da empresa como dos projetos para clientes é feito por uma conversa pessoal entre os membros. Como forma de motivação para o trabalho dos membros e o cumprimento de objetivos e metas, a empresa tem como um dos principais objetivos ter um ambiente de trabalho bom para os membros da empresa. Dessa forma, os membros gostam mais do trabalho que fazem e fazem um trabalho de qualidade. Com relação a políticas de controle, a empresa dá muita liberdade para os seus membros. Eles costumam conversar entre si para ter mais ideias ou ver se o trabalho está bom, mas não há um nível de controle alto pelos sócios ou pelo gestor. Os membros têm muita liberdade para fazer o trabalho da forma que acham</p>	<p>Sempre são desenvolvidos objetivos estratégicos e que seus resultados são revisados durante uma reunião anual. Geralmente são os sócios Moisés e Martha que desenvolvem as estratégias da empresa, apesar de que costumam consultar o restante da equipe, mas toda a empresa contribui para a operacionalização das estratégias. Há reuniões periódicas para o alinhamento da equipe com relação às estratégias. A principal medida para motivar os membros a cumprir com o que foi determinado pela estratégia é a premiação pelo programa de capacitação da empresa. Mas, segundo a entrevistada, tudo acontece naturalmente. Não é necessário que haja uma política de controle.</p>
---	--	--	--

<p>diretores e pela presidência dentro dos projetos de gestão conferindo se os objetivos e prazos estão sendo cumpridos e dando <i>feedbacks</i>. O departamento de gestão de pessoas também acompanha os projetos para clientes. Em todas as equipes têm um GP acompanhando como está o clima dentro das equipes e se tudo está indo bem.</p>		<p>que vai ser melhor e trazer mais resultados.</p>	
--	--	---	--

Desempenho organizacional

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
<p>Todo ano é feito um balanço financeiro pelo departamento de adm-fin, onde é visto todo o dinheiro adquirido e todas as despesas. Há uma meta de faturamento feita durante o planejamento financeiro anual. Também há uma avaliação do nº de contas que estão rodando por mês e se o número tem diminuído ou aumentado.</p> <p>Os clientes costumam permanecer como clientes por 2 a 3 meses e gerar uma média de R\$ 3.500,00.</p> <p>Como todos os membros da Doisnovemeia além de terem as suas áreas em projetos também trabalham em um departamento de gestão, pegam projetos para clientes e projetos internos. Além disso, os</p>	<p>A empresa tem uma análise financeira. A empresa tem apresentado um crescimento financeiro anual de 50%.</p> <p>Com relação ao faturamento por cliente, segundo o entrevistado, isso varia muito. Há clientes que têm um <i>fee</i> de 3mil e outros que têm um <i>fee</i> de 15 mil. Costumam querer buscar por clientes que apresentem um <i>fee</i> de pelo menos 6 mil.</p> <p>O tempo médio de cada cliente também varia muito. Alguns querem apenas algumas demandas específicas e isso pode ser feito em cerca de 3 meses. Já outros contratam a empresa por mais tempo. Há clientes que já estão lá há dois anos, por exemplo.</p>	<p>Há um acompanhamento da lucratividade e se há um crescimento com relação a períodos anteriores. Os clientes costumam gerar R\$ 4.000,00 por mês e costumam permanecer na empresa. Como trabalham com gerenciamento de conteúdo online, a Storica costuma manter o gerenciamento das páginas dos clientes. Há clientes que estão com eles desde a abertura da empresa. Por mês, costumam ter 12 projetos rodando.</p>	<p>A lucratividade sempre é medida e os resultados sempre são medidos com períodos anteriores.</p> <p>Os clientes costumam gerar uma média de faturamento por cliente de R\$ 80.000,00.</p> <p>Com relação aos clientes, há aqueles que estão lá há três anos, desde que a agência foi criada. Entretanto, a Terruá não costuma trabalhar muito com contas duradouras e sim com projetos específicos.</p> <p>A empresa costuma rodar de três a quatro projetos por semana. Por mês, costumam fazer de oito a dez projetos.</p>

<p>membros também trabalham no treinamento dando palestras, corrigindo trabalhos e dando <i>feedbacks</i>. Dessa forma, costumam estar envolvidos em mais de um projeto ao mesmo tempo tanto internos como para clientes. A empresa costuma ter em média mensal de 6 ou 7 trabalhos para clientes rodando.</p>	<p>Geralmente a empresa costuma ter 13/15 contas rodando por mês como clientes fixos. Alguns clientes pedem demandas mais curtas, que costumam ser por volta de 5 por mês.</p>		
--	--	--	--

QVT

Doisnovemeia	Look'n Feel	Storica	Terruá
<p>A Doisnovemeia realiza algumas ações para capacitações, entre elas o treinamento, pagamento total ou parcial de cursos, convidar pessoas do mercado para darem palestras e algumas ações para incentivar a troca de referências entre membros como uma sala na empresa para que os membros conversem a vontade, um grupo de referências no Facebook e reuniões de área semanais, onde os membros trocam referências geralmente voltadas para a sua área específica.</p> <p>Com relação ao treinamento, ele tem duração de 3 a 4 meses com palestras feitas pelos próprios membros e alguns convidados do mercado publicitário. Durante o treinamento,</p>	<p>Segundo o entrevistado, 1,2% do faturamento da empresa é revertido para a capacitação dos membros, que é direcionado para o financiamento de cursos, palestras, entre outras formas de capacitação. Além disso, há uma avaliação a cada 4 meses sobre o desempenho dos membros com o objetivo de dar um <i>feedback</i> dos pontos positivos e dos pontos a melhorar de cada membro.</p> <p>A Look'n Feel, para medir o clima organizacional, faz uma pesquisa, que tem apresentado bons resultados. De 6 como nota máxima conseguiram 5 na última pesquisa. Os membros sempre dão feedback do que a empresa pode melhorar. E isso tem trazido melhoras para a empresa</p>	<p>A empresa não investe diretamente em capacitação como cursos ou treinamento. Como medidas para ter melhores profissionais dentro da agência, eles contratam profissionais melhores e promovem na empresa uma qualidade para trabalharem a fim de que estejam mais satisfeitos e dispostos a fazer um trabalho melhor. Os sócios acreditam que os membros gostam de trabalhar na empresa. Os próprios sócios afirmaram gostar de trabalhar lá e que para eles não é difícil acordar segunda-feira e ir trabalhar.</p> <p>Com relação ao clima organizacional da empresa, não é feito um questionário. A percepção do clima é dada pessoalmente através da</p>	<p>No geral, os empregados gostam muito de trabalhar na Terruá. Apesar de haver alguns trabalhos que os membros tem que fazer e não gostam muito, há muitos projetos onde eles realmente gostam de trabalhar. Além disso, o clima na empresa é muito bom, as pessoas são muito próximas e trabalham muito juntas e o relacionamento interpessoal é excelente. Com relação a parte financeira, o salário e os benefícios pagos pela empresa são muito bons, segundo os membros da empresa. Foi feita uma pesquisa de clima organizacional no final de 2015 e o resultado foi o que já era percebido na empresa.</p> <p>A Terruá tem atualmente quinze</p>

<p>além das palestras, são dados trabalhos para os treinees após cada palestra, e depois são sempre dados <i>feedbacks</i>, e há mais dois trabalhos de finalização de treinamento, um deles com uma ONG.</p> <p>Com relação à pesquisa de clima organizacional, foi feita uma no final de 2015. Mas além da pesquisa, o clima organizacional é medido através da presença de membros da gestão de pessoas nas equipes e também é medido através de um dia no semestre onde são dados <i>feedbacks</i> gerais dos membros sobre tudo o que acontece na empresa.</p> <p>Com relação ao crescimento na empresa, os membros passam pela etapa de <i>trainee</i>, depois são efetivados e podem chegar depois a virarem diretores dos departamentos de gestão ou das áreas de projetos e também podem virar presidentes.</p> <p>Todos os membros trabalham em uma das áreas de projetos e também em um departamento de gestão. Dessa forma, tem experiência em publicidade e em gestão. Com relação ao encareiramento fora da empresa, os membros têm muito contato com o mercado, seja através de palestras com profissionais de outras agência ou de eventos de publicidade que a Doisnove meia participa. Isso ajuda a ter contatos no</p>	<p>como no investimento de novos equipamentos. Essa pesquisa é realizada de 6 em 6 meses.</p> <p>Com relação a perspectiva de crescimento, não há um plano de carreira formal, mas há sim uma perspectiva de crescimento para os membros. Nas avaliações de desempenho é possível que sejam recompensados como, por exemplo, estagiários contratados como seniores, ganhar mais responsabilidades na empresa como, por exemplo, liderar uma equipe e, na medida do possível, ter um aumento salarial.</p>	<p>conversa entre os membros na empresa.</p> <p>Com relação a perspectivas de crescimento, os sócios querem desenvolver uma avaliação anual onde os membros recebem uma promoção, seja um aumento salarial, uma mudança nas funções dentro da empresa ou se até tornarem sócios dela. Os sócios estão também com um plano para dividir os lucros obtidos entre os membros. Essas ações, entretanto, ainda não são implementadas por motivos financeiros. Os sócios afirmaram que a empresa ainda tem que crescer mais para poder colocar essas ações em prática.</p>	<p>pessoas e tem planos para ampliar a empresa para ter filiais em São Luís e em Salvador. Com os novos escritórios serão necessários novos membros e haverá mais possibilidades para que os atuais sejam promovidos. Como serão criadas novas responsabilidades, a empresa também tem planos para investir em capacitações como, por exemplo, para prospectar novos negócios. Além disso, o próprio programa de capacitação atual é uma forma de capacitar e proporcionar crescimento profissional dos membros.</p> <p>Esse programa funciona em etapas. A primeira delas consiste em o membro fazer um curso gratuito e ganhar um certificado. Na segunda etapa, a empresa já paga um curso mais barato. A partir daí, o membro vai cumprindo as etapas e ganhando o direito a capacitações mais caras, inclusive fora de Brasília, com hospedagem e passagens pagas.</p>
---	---	--	---

<p>mercado. Além disso, a Doisnovemeia está desenvolvendo uma política de encareiramento para que os membros tenham um plano de carreira. Dessa forma, além de os membros terem noção de onde querem trabalhar, os responsáveis por esses plano de carreira também ajudarão no direcionamento para que os membros consigam atingir os seus objetivos. Uma das maneiras de fazer isso, é a Doisnovemeia entrar em contato com empresas e descobrir como funciona o seu processo de seleção.</p>			
--	--	--	--

5.4 Resumo da tabela com comparação da gestão das empresas

	Doisnovemeia	Storica	Look'n Feel	Terruá
Proposta de valor	Cliente <i>Online</i> <i>Offline</i>	Cliente <i>Online</i> <i>Offline</i>	Cliente <i>Online</i> <i>Offline</i>	Anterior ao Cliente Promo
Cadeia de valor/ Atividades chave	Problema Diagnóstico Criação Veiculação	Problema Diagnóstico Criação Veiculação Avaliação Veiculação	Problema Diagnóstico Criação Veiculação Avaliação Veiculação	Problema Diagnóstico Criação Veiculação Avaliação
Segmento de mercado	Micro e pequenas empresas Privadas ONG's	Pequenas e médias empresas empresas Privadas	Médias e grandes empresas Privadas	Pequenas a grandes Privadas ONG's Públicas
Diferenciação	Custo	Diferenciação	Diferenciação	Diferenciação
Prospecção de clientes	Indicação Comunicação Pouca Prospecção Antigos MEJ	Indicação Sócios Comunicação Pouca Prospecção	Indicação Sócios Comunicação Pouca Prospecção	Indicação Sócios Comunicação Muita Prospecção
Relações com clientes/CRM	Reuniões Telefone Email Aplicativos	Reuniões Telefone Email Aplicativos	Reuniões Telefone Email Aplicativo	Reuniões Telefone Email Aplicativos
Confiança na empresa	Há refeições	Há refeições	Há refeições	Há refeições
Acompanhamento do	Reuniões	Reuniões	Reuniões	Reuniões

cliente	Canais de contato	Canais de contato	Canais de contato	Canais de contato
Mensuração de resultados		Indicadores Ferramenta <i>online</i> Vendas	Indicadores Ferramenta <i>online</i> Vendas	Mensuração vem da agência que a contrata
Pós-venda	Reuniões Pesquisa satisfação Canais de contato Presente	Reuniões Canais de contato Mensuração de resultados	Reuniões Pesquisa satisfação Canais de contato Mensuração de resultados	Reuniões Pesquisa satisfação Canais de contato Mensuração de resultados
Recursos chave	Estrutura Recursos humanos Softwares (edição) Gráficas e Produtoras	Estrutura Recursos humanos Softwares (edição e mensuração) Gráficas e Produtoras	Estrutura Recursos humanos Softwares (edição e mensuração) Gráficas e Produtoras	Estrutura Recursos humanos Softwares (edição e mensuração) Gráficas , Produtoras e Fornecedores para eventos
Estrutura de custo	30.000,00/ ano 72% administração 28% eventos	25.000,00/ mês 28% administração 72% pessoal	100.000,00/ mês 35% administração 65% pessoal	80.000,00/ mês 20% administração 80% pessoal
Fontes de renda/ precificação	Tabela sindicato	<i>fee</i> (trabalhos internos)	<i>fee</i> (trabalhos internos)	Tabela sindicato
Planejamento estratégico	Sim Conhecimento da Empresa e do Mercado Objetivos Estratégico Reuniões de Alinhamento	Não Conhecimento da Empresa e do Mercado Objetivos Estratégico Reuniões de Alinhamento	Não Conhecimento da Empresa e do Mercado Objetivos Estratégico Reuniões de Alinhamento	Sim Conhecimento da Empresa e do Mercado Objetivos Estratégico Reuniões de Alinhamento
Desempenho	Avaliação	Avaliação	Avaliação	Avaliação

organizacional	<p>Lucratividade 2 a 3 meses/ projeto 3.500,00/ cliente 7 projetos completos/mês 30 membros</p>	<p>Lucratividade Trabalho contínuo 4.000,00/ cliente 12 projetos completos/mês 9 membros</p>	<p>Lucratividade Trabalho contínuo + projetos de 3 meses 6 a 15.000,00/ cliente 13/15 projetos completos/mês 27 membros</p>	<p>Lucratividade Projetos 80.000,00/ cliente 8 a 10 projetos completos/mês 15 membros</p>
QVT	<p>Bom Ambiente Contato direto, Feedback geral e questionário Financiamento de cursos Treinamento Promoção: - Cargo</p>	<p>Bom Ambiente Contato direto Promoção: - Cargo - Salário - Contrato - Sócio</p>	<p>Bom Ambiente Contato direto e questionário Financiamento de cursos Feedback Promoção: - Cargo - Salário - Contrato</p>	<p>Bom Ambiente Contato direto e questionário Financiamento de cursos Promoção: - Cargo - Salário - Contrato</p>

5.5 Análise da gestão das empresas

Aqui, será analisada a gestão da Doisnovemeia a partir da comparação feita com as empresas tradicionais entrevistadas e baseada na teoria estudada.

Proposta de valor

A proposta de valor, segundo a teoria do *business model canvas*, diz respeito ao valor que é entregue pelas empresas aos seus clientes. Deve ser pensado no cliente e quais são as necessidades que estão solucionando e quais são os benefícios que estão trazendo para eles. Na elaboração do planejamento estratégico, essa etapa de proposta de valor é prevista na elaboração da estratégia da empresa onde são pensados a área de atuação da empresa e quais são os seus produtos e serviços.

A Doisnovemeia, assim como as agências seniores entrevistadas desenvolvem os seus produtos em função do que o cliente precisa. Algumas delas, como a Storica e a Look'n Feel nasceram como agências digitais, mas começaram a trabalhar com demandas *offline* para melhor resolver os problemas de comunicação dos clientes. A exceção é a Terruá, onde os serviços foram pensados baseados nos serviços da empresa onde a sócia trabalhava antes.

Cadeia de valor/ Atividades chave

A cadeia de valor representa todas as atividades chaves necessárias para a produção de valor para o cliente. Vai desde o recebimento de insumos por fornecedores, passando pelo processo de produção na empresa, depois sendo entregue ao consumidor até o descarte do produto. Em todas as empresas entrevistadas, tanto a Doisnovemeia como as agências seniores planejam seus processos de produção. Devido à diferença de problemas de comunicação dos clientes e que exigem trabalhos diferentes, nas quatro agências foi visto que esses processos de produção estavam sujeitos a alterações. As quatro agências também têm um sistema de comunicação interna mais presencial e também por aplicativos de mensagens como o *WhatsApp* e o *Slacker*, no caso da Look'n Feel. As quatro também têm equipes formadas por membros de áreas diferentes (planejamento, conteúdo, produção,...), mas sempre incentivam que as equipes trabalhem de forma mais integrada.

No geral, as agências seniores trabalham com um processo semelhante onde há a determinação dos problemas de comunicação do cliente, há um diagnóstico, depois a criação das demandas, veiculação da campanha, uma mensuração de resultados, uma alteração nos problemas encontrados e, só então a campanha é veiculada, com os problemas resolvidos. Na Doisnovemeia, por não ter um processo de mensuração de resultados ainda estabelecido, essa fase final de mensuração, modificar a campanha onde houver erros e depois veiculá-la, não é apresentado em sua cadeia de valor.

Segmento de mercado

O segmento de mercado, de acordo com a teoria do *business model canvas*, é importante de ser definido pois um segmento de mercado pode ter necessidades diferentes de outros segmentos. Dessa forma, a segmentação é importante para entender que tipos de problemas enfrentam e como deve ser desenvolvido os produtos e serviços de uma empresa para atendê-los da forma que melhor satisfaça seus desejos e necessidades.

Em três empresas, incluindo a Doisnovemeia, há um segmento de clientes ao qual costumam atender com mais frequência. A Doisnovemeia é direcionada para micro e pequenas empresas, a Storica para pequenas e médias empresas e a Look'n Feel para médias e grandes empresas. Apesar de acontecer de atenderem clientes de outros segmentos como empresas grandes, como é o caso da Doisnovemeia e da Storica. Como dito anteriormente, essa segmentação de mercado foi importante nas três empresas para o desenvolvimento da proposta de valor. A exceção é a Terruá, que atende uma gama muito vasta de tipos de empresa e é difícil tentar definir um segmento específico.

Diferenciação

O diferencial de empresas, para Porter (1980), pode ser feito de três formas: por custos, por diferenciação e por foco. Na estratégia de custo, a empresa se posiciona no mercado vendendo os seus produtos e serviços pelo preço mais barato. Na de diferencial, a empresa foca em inovação e na agregação de qualidade a seus produtos (a preços mais altos). Na de foco, a empresa foca em um segmento de mercado específico e, entendendo suas necessidades específicas, desenvolve os seus produtos e serviços.

Nas três empresas seniores o foco percebido foi em diferenciação. Durante as três entrevistas, um dos principais diferenciais apresentados era a qualidade dos serviços, que era sempre reconhecida pelos consumidores. Na Doisnovemeia, entretanto, um dos fatores mais atrativos para os clientes era o preço mais baixo. Por trabalhar com preços apenas 20% do valor sugerido na tabela de precificação da SINAPRO-DF, os custos para os clientes são abaixo dos praticados pelo mercado.

Prospecção de clientes

Além do processo comum de conseguir clientes quando eles procuram a empresa, a prospecção consiste em a empresa entrar em contato com os clientes potenciais para fechar um negócio com eles. A prospecção de clientes ativa, segundo a teoria apresentada, consiste em um processo onde é estudado o mercado para encontrar clientes potenciais, seguido de um contato com eles.

Das quatro empresas entrevistadas, três disseram que investiam em prospecção de clientes, mas que ela não dava grandes resultados. Na Terruá, entretanto, a prospecção é parte importante da conquista de novos clientes. Nas outras empresas seniores entrevistadas, os principais meios para conseguir clientes consistiam em indicação de outros clientes, contato com empresários pelos sócios das agências e pela comunicação *online*, seja o site ou as redes sociais, quando os clientes fazem pesquisas por agências de publicidade. Na Doisnovemeia, a comunicação da empresa também costuma se dar por indicação de clientes e pela comunicação online no site e nas redes sociais. Fora isso, a Doisnovemeia também consegue clientes por meio de empresários que já fizeram parte de empresas juniores e, por já conhecerem o trabalho feito nelas e por quererem contribuir com o movimento de empresas juniores, contratam a Doisnovemeia.

Relações com clientes/CRM

O *Customer Relationship Management*, segundo a teoria apresentada, é uma estratégia de relacionamento com os clientes que visa conhecê-los melhor para conseguir para conseguir desenvolver um trabalho de mais qualidade para eles e que atenda melhor as suas necessidades. Para isso, podem ser feitas reuniões com os clientes, pesquisas de satisfação, ter

profissionais disponibilizados para dar-lhes suporte, e até mudar processos da empresa para desenvolver um trabalho melhor para os clientes.

A Doisnovemeia, assim como as agências seniores entrevistadas, tem no relacionamento com os clientes uma etapa importante do processo de produção, embora isso não caracterize necessariamente uma prática de CRM. Em todos os processos das empresas há reuniões presenciais com os clientes. Nessas reuniões, um dos principais objetivos é receber um *feedback* dos clientes sobre os trabalhos feitos. Nessas reuniões são sempre avaliadas a satisfação do cliente. Além disso, nas quatro empresas há outros tipos de contato como telefone, email e/ou *WhatsApp* para que os cliente consigam entrar em contato com a empresa ou a empresa com os clientes. Dessa forma, é dado um suporte para eles, que, mesmo não podendo ser caracterizado como CRM, facilita o relacionamento entre agências e clientes.

Confiança na empresa

A Doisnovemeia tem como um dos seus problemas a falta de confiança dos clientes por ser uma empresa formada por estudantes. Segundo a própria empresa, somente a partir do planejamento, é que os clientes, ao verem o diagnóstico e as estratégias elaboradas, passam a confiar mais no trabalho. Entretanto, mesmo depois do plano, é comum que os clientes ainda peçam algumas refações nos trabalhos.

Entretanto, segundo as entrevistas com as agências seniores, percebeu-se que elas também têm clientes que acabam pedindo algumas refações. Dessa forma, esse não é um problema necessariamente da falta de confiança nas empresas juniores, talvez em parte, mas isso é um perfil de alguns clientes.

Acompanhamento do cliente

O acompanhamento do cliente, conforme teoria apresentada, é importante pois, para realizar algum tipo de trabalho, é necessário ter a capacidade para resolver os problemas e o conhecimento das necessidades dos clientes. Enquanto as agências têm o conhecimento para fazer trabalhos de publicidade, os clientes têm o conhecimento das suas necessidades. Dessa forma o acompanhamento dos clientes, segundo os autores estudados, é essencial para o trabalho da empresa.

A Doisnovemeia, assim como as agências tradicionais entrevistadas, costumam fazer uma reunião inicial para entender os problemas de comunicação dos clientes e depois são feitas reuniões ao longo do processo para que seja feito um repasse do andamento do projeto e para que os clientes possam dar um *feedback* sobre os trabalhos feitos. Essas reuniões não costumam ser para co-criação junto com os clientes, apesar de que em todas as agências entrevistada acontece de ter alguns clientes que participam com ideias nos trabalhos. Mas essas reuniões com o cliente, assim como outras meios de relacionamento com eles, têm como um dos seus objetivos entendê-los e conhecê-los mais para entregar um trabalho melhor e mais adequado às suas necessidades.

Mensuração de resultados

Segundo a teoria estudada, a mensuração de resultados é importante para mostrar que os investimentos em comunicação feitos pelos clientes estão trazendo retorno para eles. Além disso, são importantes para saber se as estratégias e as execuções desenvolvidas pela empresa estão direcionadas para o caminho certo.

Todas as agências tradicionais entrevistadas afirmaram ter métodos para mensuração de resultados. As empresas entrevistadas citaram ferramentas de mensuração online e verificar resultados com o aumento do número de vendas dos clientes. Sempre são pensados indicadores para que as ações possam ser mensuradas. Na Doisnovemeia, entretanto, esse processo ainda não existe, mas há planos para que seja desenvolvido uma metodologia para mensuração.

Pós-venda

O processo de pós-venda, segundo o que foi estudado nesse trabalho, é importante para que os clientes voltem a fechar negócios com a empresa. Alguns pontos são importantes para que os clientes queiram voltar, tais como: ter um bom atendimento antes, durante e depois que o contrato for fechado, ter pessoas disponíveis para dar suporte para os clientes quando eles precisam, entregar a qualidade prometida durante as negociações, realizar reuniões para entender e conhecer os clientes a fim de melhorar o trabalho feito para eles e mostrar o andamento do projeto e realizar pesquisas de satisfação.

Dentre essas medidas, não só a Doisnovemeia, como as agências entrevistadas, costumam realizar reuniões com os clientes para receber *feedbacks* e mostrar o andamento do trabalho. Eles costumam avaliar a satisfação do cliente durante essas reuniões ou através de pesquisas de satisfação e costumam ter canais de comunicação que permitem o contato da empresa com o cliente e do cliente com a empresa. A ação que contribui para o pós-venda e que não é realizada pela Doisnovemeia, mas faz parte do trabalho das três agências entrevistadas, é a mensuração de resultados. Ao mostrar os resultados das campanhas, tentam demonstrar para os clientes que o investimento deles rendeu.

Recursos chave

Os recursos chave, segundo a teoria estudada nesse trabalho, representam o que é necessário para que as atividades da empresa funcionem. As atividades podem precisar de recursos financeiros, humanos, recurso intelectual, matérias primas e a própria infraestrutura da empresa, por exemplo.

A Doisnovemeia, assim como as outras agências entrevistadas, tem como principal recurso os recursos humanos. Além das pessoas, são necessários computador, luz, Internet, *softwares* como os do Pacote Adobe para edição de imagens e conteúdo audiovisual, programas de mensuração de resultado, entre outros recursos que a própria estrutura da empresa oferece. Fora isso, o que as empresas precisam são fornecedores, como gráficas e produtoras audiovisuais, por exemplo.

Estrutura de custo

Segundo a teoria estudada, após a identificação do que a empresa precisa para realizar os seus processos, a empresa deve avaliar quanto isso custa.

Enquanto a Doisnovemeia tem como custo anual de 30 mil onde a maioria — cerca de 60% — vai para a gestão administrativa, em uma empresa como a Look'n Feel que tem um número semelhante de funcionários (a Doisnovemeia costuma ter cerca de trinta membros e a Look'n Feel tem atualmente vinte e sete), tem entre 60% a 70% dos custos totais da empresa com pessoal. Nas três agências entrevistadas essa porcentagem foi parecida. O restante dos custos nas agências tradicionais são mais custos administrativos.

O custo da Doisnovemeia é alto, comparando com o das demais agências.

Fontes de renda/ precificação

A precificação de serviços, segundo a teoria estudada, deve passar por etapas: o estabelecimento do objetivo da empresa, a análise do valor percebido pela demanda, a avaliação dos custos, a avaliação dos preços dos concorrentes e a escolha de um método para precificação. Entre esses métodos, foram citados, o *Markup*, o preço de retorno-alvo, o preço de valor percebido, o preço do valor, a determinação pelo mercado e a licitação.

Com relação à precificação específica de agências de publicidade, as Normas-Padrão da Atividade Publicitária definem que a cobrança de serviços pelas agências pode se dar por trabalhos internos, da comissão paga pelos veículos contratados e da comissão paga pela contratação de terceiros. Outra forma comumente usada por agências é o *fee*.

Na Doisnovemeia assim como na Terruá, a precificação dos serviços é baseada nas tabelas dos sindicatos. Já na Look'n Feel e na Storica, é cobrado um *fee* para os clientes. Na Look'n Feel e na Storica são avaliados critérios como custo de produção, quantidade, tempo e dificuldade de trabalho e uma margem de lucro.

Planejamento estratégico

O planejamento estratégico tem como objetivo desenvolver estratégias para um período de tempo, considerando as condições da empresa e dos ambientes externos. Um planejamento é constituído por uma definição da estratégia de negócios da empresa, de um estudo dos ambientes externos (os cenários em que a empresa está inserida e as instituições que ela influencia e é influenciada, os *stakeholders*) para verificar oportunidades e ameaças, um estudo interno para identificar forças e fraquezas, uma análise dos produtos e serviços oferecidos pela organização, definição da missão, visão e valores, elaboração de objetivos estratégicos baseados nessas análises e o monitoramento do cumprimento e desses objetivos. Também é importante que haja uma distribuição dos objetivos entre os membros da empresa e/ou os próprios gestores, para que a estratégia seja operacionalizada pelos profissionais mais capacitados. Essa divisão de tarefas e hierarquias geralmente é disposta formalmente em um organograma ou informalmente, mas é conhecida pelos membros.

A Doisnovemeia, assim como as três agências entrevistadas têm objetivos estratégicos que são direcionados a pessoas na empresa para operacionalizá-los. Entretanto, apenas a Doisnovemeia e a Terruá têm um planejamento estratégico formal. Mas todas têm conhecimento da empresa e do seu mercado e desenvolvem estratégias para se desenvolver. As quatro também têm reuniões para alinhamento da equipe com relação às estratégias.

Desempenho organizacional

Segundo a teoria apresentada nesse trabalho, dentre os pontos que podem ser abordados para avaliar o desempenho organizacional estão a lucratividade, o retorno sobre o investimento, o crescimento (empregatício, estrutural, entre outros), a capacidade produtiva de produtos e serviços, a receita, a fatia de mercado, a satisfação do empregado, a inovação desenvolvida e a qualidade percebida dos produtos e serviços. Dentre os pontos que podem ser usados para avaliar o crescimento de uma empresa estão: a margem de lucro, o nível de endividamento, o retorno sobre investimento (ROI), o giro de estoque, e o clima organizacional. Dentre os pontos abordados na pesquisa estavam: a análise da lucratividade da empresa, o tempo médio de permanência de clientes, o faturamento médio por clientes, a quantidade de projetos por mês e a satisfação dos membros.

Nas quatro empresas, há uma análise da lucratividade, que é sempre comparada com períodos anteriores para verificar o crescimento. Com relação ao tempo de permanência dos projetos, isso varia. Na Storica e na Look'n Feel o tempo de permanência dos clientes é alto. Há clientes que estão nessas empresas desde quando foram criadas. Na Terruá e na Doisnovemeia, que trabalham mais com projetos, quando o projeto acaba, o contrato também acaba. O faturamento por cliente e a quantidade de projetos varia muito de uma agência para a outra e depende dos preços cobrados pelas agências e da quantidade de membros da empresa. Com relação à satisfação dos funcionários, as quatro empresas acreditam ter um bom ambiente de trabalho, que é averiguado pelo relacionamento pessoal ou por pesquisas de clima organizacional.

QVT

QVT, ou qualidade de vida no trabalho, são as ações que a empresa tem, visando manter um bom ambiente de trabalho e desenvolvimento das pessoas na empresa. Dentre os critérios para avaliar a QVT estão, de acordo com a teoria estudada: a compensação justa e adequada, as condições de trabalho, o uso e desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e a relevância do trabalho na vida do funcionário. Dentre os pontos abordados na pesquisa estão: as condições de trabalho, o desenvolvimento das capacidades e oportunidade de crescimento.

As quatro empresas avaliam a satisfação dos membros, seja informalmente, através de conversas ou por meio de pesquisas de clima organizacional. Em todas as empresas, foi percebido que os membros gostam de trabalhar nas suas respectivas empresas. As condições de trabalho no geral são boas. Com relação à capacitação, as quatro empresas têm planos para financiar parcialmente ou integralmente cursos para seus membros. O maior diferencial nesse quesito é que a Doisnovemeia também tem um treinamento de três meses quando os *trainees* chegam na empresa. Com relação a oportunidades de crescimento dos membros, as quatro também preveem oportunidades para seus membros de crescerem dentro da empresa, seja ganhando um aumento salarial, ganhando mais funções ou responsabilidades e/ou ganhando cargos mais altos, liderando equipes ou se tornando diretores ou, no caso dos estagiários, de serem contratados. Nesses aspectos, o que difere as agências tradicionais da Doisnovemeia é que ela não pode fazer um reajuste salarial, já que os membros são voluntários, e não pode contratar os membros, já que é formada apenas por estudantes.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse trabalho, foi estudado, tendo como caso a Doisnovemeia, se as empresas juniores de Comunicação voltadas para a área de publicidade têm as mesmas condições, salvas as limitações de ordem conceitual, de atuar no mercado que as empresas tradicionais. Com os objetivos de conhecer as diferenças e semelhanças da Doisnovemeia com as três empresas entrevistadas, a Storica, a Look'n Feel e a Terruá, e estudar como é a atuação delas no mercado, foi feito um questionário. Após essa pesquisa e da constatação desses objetivos, foi possível perceber que a gestão administrativa da Doisnovemeia está em um patamar próximo ao das agências tradicionais entrevistadas.

Um dos principais problemas da empresa, e que, se resolvido, pode fazer com que os clientes se mantenham por mais tempo ou que voltem a contratar a empresa para novos projetos, é a falta de mensuração dos resultados. Como uma importante ferramenta de pós-venda, a falta de mensuração faz com que os clientes não tenham uma ideia mais concreta dos resultados dos seus investimentos.

Um segundo ponto que talvez deva ser revisto na empresa é com relação ao aspecto financeiro, que envolve a precificação e/ou o a segmentação de mercado. A Doisnovemeia por ter trinta funcionários, tem condições de atender um número semelhante de clientes das empresas entrevistadas e tem os custos muito inferiores aos delas. Com isso, a lucratividade da empresa tem um potencial de ser maior. A segmentação de mercado, com enfoque em micro e pequenas empresas, que têm menos condições financeiras de realizar um investimento maior em comunicação tem como consequência um menor investimento de comunicação na Doisnovemeia e um menor faturamento por cliente. Entretanto, antes de decidir sobre uma possível mudança de segmentação de mercado, também deve ser pensado que as empresas juniores tem como uma de suas finalidades contribuir com a sociedade e, como a Doisnovemeia não tem fins lucrativos, pode contribuir com a sociedade dando oportunidades de investimento em comunicação para empresas que não teriam condições realizar esse investimento em empresas do mercado, que têm o preço mais elevado.

Um outro ponto levantado na pesquisa e que merece destaque é que, um dos problemas que normalmente surgem ao falar de empresas juniores é que os empresários não têm muita confiança no trabalho por ser uma empresa formada por estudantes. Como visto durante as pesquisas, todas as empresas passam pelo problema de os clientes pedirem

alterações. Essa falta de confiança, portanto, não é um problema ocasionado necessariamente pela Doisnovemeia ser formada por estudantes. As empresas tradicionais também passam pelo problema de ter clientes que pedem alterações nos trabalhos.

A partir desses pontos, é possível perceber que Doisnovemeia tem um alto potencial de crescimento e de fortalecimento no mercado. A quantidade de membros permite que ela consiga atender mais clientes e consiga se dedicar também ao desenvolvimento interno. Um exemplo disso é que a Doisnovemeia possui um planejamento estratégico, apesar de outras empresas entrevistadas não terem. Além disso, a Doisnovemeia tem um programa de capacitação estruturado. Tudo isso demonstra um potencial da Doisnovemeia crescer e se desenvolver mais.

Talvez o próximo passo para a empresa seja começar a estudar modelos de mensuração de resultados e começar a desenvolver novas estratégias de precificação e/ou pensar em estratégias para conquistar clientes com mais potencial de serem lucrativos. Com os principais problemas mais definidos é possível ir atrás de capacitação, *benchmankings* e outras formas de desenvolver esses pontos fracos da empresa.

Um último ponto que é importante de ser levado em consideração é com relação à situação da Doisnovemeia perante a Lei 13.267/2016. A Doisnovemeia está em situação de ilegalidade em dois pontos. No Artigo 4º da Lei, é especificado que as empresas juniores devem ter professores e profissionais do mercado orientando os projetos feitos pela empresa, o que ainda não acontece na Doisnovemeia. O segundo ponto é com relação ao Artigo 8º, que especifica que as empresas juniores devem exercer suas atividades em livre e leal concorrência. Esse Artigo pode ser considerado que está sendo descumprido pelo fato de que a Doisnovemeia precifica os seus serviços a partir de apenas 20% do valor definido pela SINAPRO. Esses são dois pontos na Lei que a Doisnovemeia deve se atentar e corrigir para ter as suas atividades conforme o que é definido na Lei.

7 APÊNDICE 1: entrevista com a Doisnovemeia.

PROPOSTA DE VALOR

1- Quais são os produtos e serviços oferecidos?

A Doisnovemeia tem como produtos o planejamento de campanha e a criação e produção de demandas publicitárias online e offline.

SEGMENTOS DE MERCADO

2- Para quais os segmentos de mercado a empresa é voltada? (Micro e pequenas empresas? Setor de comércio e serviços? Primeiro (estatal), segundo (empresas privadas), terceiro setor (ONGs)?)

A Doisnovemeia é voltada principalmente para as micro e pequenas empresas do comércio e serviços, geralmente que estão investindo pela primeira vez em comunicação. Também trabalham com ONGs, mas não cobram pelo trabalho, e também com parcerias não remuneradas. No final do treinamento, os então *trainees* desenvolvem uma campanha publicitária para uma ONG. Essa ação tem como objetivo de agregar valor ao treinamento e de contribuir com o desenvolvimento de ONGs com comunicação. Com relação às parcerias, eles não pagam pelo trabalho, mas oferecem algo que troca como, por exemplo, capacitação.

PROPOSTA DE VALOR

3- Os serviços e produtos foram desenvolvidos pensando nas necessidades e na comodidade desses clientes específicos?

Sim. Como costumam trabalhar com empresas que estão investindo pela primeira vez em comunicação, as campanhas publicitárias feitas na empresa júnior contribuem para que eles sejam mais conhecidos no mercado. A Doisnovemeia trabalha muito com campanhas de posicionamento de empresas, de lançamento de empresas ou de seus produtos e serviços e também com reposicionamento.

PROSPECÇÃO DE CLIENTES

4- Como é feita a comunicação da empresa? (Facebook? Site? Instagram? Divulgados portfólio, cases? Posicionamento da empresa?)

Ela costuma ser feita por mídias sociais, pelo site e por indicação de clientes. As mídias sociais usadas são o Instagram e o Facebook. Os clientes costumam citar o site como um dos principais atrativos já que, segundo eles, tem uma boa qualidade. O site também é facilmente encontrado. Com relação à indicação, segundo as entrevistadas, essa é uma das principais formas de comunicação da empresa. Grande parte dos clientes costumam vir de indicação de outros clientes.

PROSPECÇÃO DE CLIENTES

5- Como os clientes conhecem a agência? O atendimento pergunta isso? (procuram a agência? Prospecção?)

A DoisnoveMeia tinha uma equipe de comercial com o objetivo de prospectar clientes. Hoje, o departamento de atendimento assumiu essa função. Apesar disso, os clientes não costumam vir de prospecção. Os clientes costumam procurar a empresa. Costumam vir de indicação, por pesquisas no Google sobre agências de publicidade em Brasília e também por alguns dos clientes terem já terem trabalhado em empresas juniores. Dessa forma, além de já conhecerem o trabalho feito por EJs, também querem contribuir financeiramente com elas. O atendimento costuma perguntar essas informações durante as reuniões com os clientes.

DIFERENCIAÇÃO

6- Por que eles escolhem a sua empresa? (Diferenciação pelo preço? Pela imagem? Do serviço? Pela qualidade? Indicação?)

Quando não é o caso de os clientes já terem feito parte de empresas juniores e estarem procurando a DoisnoveMeia seja por já conhecerem o trabalho de EJs ou por quererem contribuir com elas, os clientes procuram a DoisnoveMeia pelo preço. Esse costuma ser o principal motivo. O preço é importante até porque, os clientes costumam ter uma certa

insegurança com o trabalho feito pela empresa, por ser formado por estudantes. Então o fator preço ajuda muito a fechar negócio com eles.

CONFIANÇA NA EMPRESA

7- Os clientes costumam querer mudar muito o trabalho de vocês? Os clientes costumam confiar no trabalho de vocês?

Isso é variável. Depende do perfil do cliente. Alguns querem fazer mais parte do processo e opinam bastante. Outros só querem o trabalho pronto. No início, por ser uma empresa formada por estudantes, tem menos confiança no trabalho deles. Segundo as entrevistadas, é geralmente no momento do plano de campanha, onde são mostrados as pesquisas e análises da empresa e do mercado que levaram as estratégias de comunicação, que a confiança aumenta.

PROSPECÇÃO DE CLIENTES

8- Como é o processo de prospecção?

A equipe de atendimento faz uma lista de empresas que eles gostariam de prospectar. Depois disso tentam entrar em contato com elas por telefone e depois visitando o cliente. Durante a conversa com os clientes potenciais são explicados o que a empresa faz e como o investimento em comunicação pode contribuir com a empresa deles.

RELAÇÕES COM CLIENTES/CRM

9- Quais canais são usados para a comunicação com clientes? (Pessoal? Telefone? Site? Email? Whatsapp? Co- criação?)

O contato com os clientes costumam ser por email, pelo telefone da empresa, pelo celular e whatsapp do atendimento respectivo a cada conta e através de reuniões com o cliente como a de primeiro contato e a de apresentação do plano e das demandas publicitárias.

CADEIA DE VALOR

10- Como eles sabem os serviços que vocês oferecem e como eles compram? (Site? Atendimento fala durante a reunião? O atendimento/planejamento diz o que ele precisa? São oferecidos todos os serviços e ele escolhe?)

Segundo as entrevistadas, os clientes não costumam saber exatamente o que querem. Sabem que querem fazer publicidade, mas não sabem exatamente o que precisam. O atendimento e o planejamento da empresa, a partir de um diagnóstico, que apresentam para eles as estratégias de comunicação e as ações escolhidas. Outros clientes já chegam com algumas demandas específicas como gerenciamento da página do Facebook, melhora do site ou produção de um cartão de visitas.

ACOMPANHAMENTO DO CLIENTE

11- Como é o acompanhamento do cliente? (Reuniões durante o processo? Co criação? Feedback? Reunião quando o processo acaba?)

Geralmente há três reuniões com o cliente: o primeiro contato, quando o atendimento conversa pela primeira vez com o cliente e elabora o briefing, a segunda reunião que acontece quando o planejamento apresenta o plano de campanha para ser aprovado pelo cliente e a terceira reunião quando a criação é apresentada pelo atendimento para que as peças publicitárias sejam aprovadas. As vezes acontece da criação fazer uma reunião com o cliente para tirar possíveis dúvidas ou para o conhecer melhor e entender melhor o que ele gosta e o que ele deseja. As reuniões no geral não tem um caráter de co-criação. Elas tem um objetivo de conseguir um feedback do cliente e não de desenvolver um projeto com ele.

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

12- Há uma avaliação dos resultados?

Não há uma mensuração de resultados, mas querem desenvolver uma metodologia. A avaliação dos resultados tem acontecido apenas uma avaliação interna, onde os diretores de cada etapa do processo(atendimento, planejamento e criação) dão notas para o trabalho para garantir que esteja de acordo com um padrão de qualidade da empresa.

PÓS-VENDA

13- Há uma avaliação da satisfação do cliente?

A avaliação da satisfação dos clientes é feita durante as conversas com ele e durante as reuniões de aprovação do plano e das peças. Além disso, o atendimento liga para os clientes após o término do contrato para realizar uma avaliação mais formal de satisfação através de um questionário. Os resultados são registrados em uma planilha.

PÓS-VENDA

14- Vocês têm uma política de pós venda?

Não tem muitas ações de pós venda. O que têm feito é entregar um presente como uma cesta de café da manhã para o cliente como forma de fechamento de um período de contrato.

CADEIA DE VALOR

15- Qual é o processo de produção? (Atendimento, Planejamento, criação, produção, atendimento?)

Geralmente o cliente liga para a agência ou manda um email. Para registrar o pedido, quando os clientes ligam é solicitado que ele mande um email. Depois disso, acontece a reunião de primeiro contato, onde é feito o *briefing*. O *briefing* é encaminhado para o planejamento, onde são feitas as análises da empresa e do mercado do cliente e depois são elaboradas as estratégias de comunicação, o plano de ações e de mídia e com um direcionamento criativo. Tudo isso é apresentado para o cliente em uma segunda reunião por meio de slides e do planejamento por escrito e depois é apresentado para a criação. A criação elabora os rascunhos das peças publicitárias e o atendimento os apresenta para o cliente em uma terceira reunião. Depois, os rascunhos são finalizados nas peças finais com a ajuda da produção. Após esse processo as peças finais são veiculadas. Com relação à integração das equipes, isso depende. No geral a ideia da empresa é que as equipes trabalhem mais juntas. Em algumas equipes o planejamento e a criação trabalham mais juntos principalmente na parte dos direcionamentos criativos como no fechamento do tema da campanha, o posicionamento da empresa e das ações. Mas algumas equipes trabalham mais separadas, dividindo bem a

divisão de tarefas entre as áreas. Uma medida para integrar mais a equipe foi incluir a produção no departamento de criação. Agora, a produção participa de todo o processo criativo e não só da finalização das peças e fechamento do orçamento.

ATIVIDADES CHAVE

16- Como é a comunicação interna? (Whatsapp? Email?Reuniões semanais de repasse?)

Há reuniões de alinhamento com a empresa com relação às decisões tomadas pela presidência e pela diretoria dos departamentos de gestão da empresa (marketing, gestão de pessoas, adm-fin e projetos). Esse alinhamento é feito nas reuniões gerais que acontecem nas sextas-feiras e por emails que são passados para todos os membros. Nessas decisões de gestão é comum que sejam feitas pesquisas no Typeform com os membros para saber a opinião deles. Com relação às equipes de projeto, o alinhamento da equipe sobre o que está sendo feito geralmente acontece por Whatsapp. A comunicação com os membros costuma ser no ambiente de trabalho pessoalmente, por whatsapp ou por email.

RECURSOS CHAVE

17- Além da estrutura da empresa (água, energia, espaço, mesa, cadeira, computador). O que é necessário para que o processo de trabalho funcione?(Os recursos necessários são mais humano e intelectual?) São necessários fornecedores?

A estrutura da empresa é o suficiente para que o trabalho seja feito. Para fazer o trabalho costuma ser necessário ter um computador com internet e programas de edição como o Photoshop e Illustrator. Dessa forma, a Doisnovemeia permite que as equipes possam trabalhar em outros lugares e não só na sede da empresa. Está sendo, inclusive, desenvolvida uma medida de *home office*, onde os membros não têm que cumprir as 20 horas semanais previstas no estatuto na empresa. Parte delas, dependendo do cargo que ocupe, pode ser cumprida trabalhando em casa. O recurso mais importante na empresa é o recurso humano. Como fornecedores, são necessários normalmente apenas gráficas para a impressão de demandas publicitárias como cartazes e folders.

QVT

18- Como vocês fazem para desenvolver os profissionais? (Já pegam capacitados? Treinamento? Pagam cursos? Tempo livre para estudo? Capacitação de área? Algum ambiente ou tempo para troca de referências?)

A Doisnovemeia realiza algumas ações para capacitações, entre elas o treinamento, pagamento total ou parcial de cursos, convidar pessoas do mercado para darem palestras e algumas ações para incentivar a troca de referências entre membros.

É feito um treinamento com duração de 3 a 4 meses com palestras feitas pelos próprios membros e alguns convidados do mercado publicitário. Durante o treinamento, além das palestras, são dados trabalhos para os *trainees* após cada palestra, e depois são sempre dados *feedbacks*, e há mais dois trabalhos de finalização de treinamento. O primeiro é um trabalho fictício que cada *trainee* deve fazer individualmente da sua área e depois os *trainees* são divididos em equipes para o próximo trabalho, que consiste em fazer uma campanha para uma ONG.

Com relação aos cursos, a Doisnovemeia paga cursos diversos de publicidade integralmente ou parcialmente para os seus membros, dependendo da verba prevista no orçamento para esse financiamento de cursos.

Já com relação aos incentivos para a troca de referências, há três deles. O primeiro é que, na Doisnovemeia, há duas salas e uma delas é um ambiente de convivência onde os membros costumam conversar e trocar ideias sobre trabalhos. Esse é um ambiente propício para a troca de referências entre outras coisas. Também há um grupo no Facebook onde os membros postam referências de publicidade. A terceira ação é que, as sextas-feiras, há reuniões de área, onde cada departamento(atendimento, criação e planejamento) se reúne para, entre outras coisas, trazer referências de publicidade.

ESTRUTURA DE CUSTO

19 - Quanto custa em média para manter a empresa mensalmente/anualmente?

Anualmente, a empresa precisa de cerca de R\$ 30.000,00 para se manter. Em 2016, como é previsto a reforma de uma das salas da Doisnovemeia, esse orçamento foi um pouco maior.

20- Quais são os principais gastos da empresa em porcentagem (aproximado)? (pessoal, infraestrutura, imposto, aluguel,...?)

Com relação aos gastos, a maioria vão para a administração e infraestrutura da empresa. Cerca de 60% desse dinheiro vai para gastos como o pagamento do contador, taxas bancárias, e uma reserva para gastos não planejados e para manutenção da infraestrutura. Cerca de 28% vai para eventos realizados pela empresa como o Almanaque, evento anual de publicidade realizado pela empresa, e eventos de confraternização dos membros como a festa de aniversário da empresa. Os outros 12% tem ido para gastos específicos dos departamentos de gestão de pessoas, adm-fin, marketing e projetos, que é o departamento responsável pelos gastos com capacitação como o pagamento de cursos para os membros. A empresa não tem gastos com pessoal ou com água, energia e espaço físico, já que estes três últimos são cedidos pela UnB e não possui gastos com pessoal pois é trabalho voluntário. A Doisnovemeia costuma ter cerca de trinta membros, onde doze costumam ser *trainees*.

FONTES DE RENDA/ PRECIFICAÇÃO

21- Os preços são fixos ou há sempre negociação?

Os preços são fixos, mas é previsto um desconto se o cliente pedir.

22- Os preços são baseados em que? (No mercado? No que foi determinado pela empresa? Do que a empresa precisa para se manter? No que o segmento de clientes pode pagar?)

Os preços são baseados na tabela de precificação de serviços da SINAPRO-DF. São cobrados 20% do preço sugerido pelo sindicato. É um preço que os clientes podem pagar já que costumam ser micro e pequenas empresa. O preço não é baseado nos custos da Doisnovemeia.

PROPOSTA DE VALOR

23- O que geralmente os clientes pedem como trabalho? (Redes Sociais? Site? Mídias tradicionais? Identidade visual? Estão abertos ao que a agência vai sugerir?)

A Doisnovemeia costuma trabalhar com a elaboração do plano de campanha e, com relação à criação, costuma trabalhar mais com demandas online por ser necessário um investimento menor pelos clientes que as mídias *offline*. Costuma ser feito gerenciamento de Facebook e Instagram (criação de fotos de perfil, capa, criação de *posts* e *templates*), desenvolvimento de *layout* para *sites*, um tratamento da identidade visual (mas não fazem criação de manual de identidade visual), e algumas demandas *offline* mais simples como *folders* e cartazes.

FONTES DE RENDA/ PRECIFICAÇÃO

24- Quanto custa essas principais demandas(Criação, Plano de campanha, Gerenciamento de conteúdo)

O plano de campanha custa R\$ 2.780,00. A capa de Facebook mais a de perfil custam R\$ 545,00. O gerenciamento de conteúdo custa R\$ 40,00 a hora.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

25- Há um planejamento estratégico? (Análise externa? Propósito, Missão, visão, valores? Objetivos estratégicos para um período? Com iniciativas estratégicas e indicadores?)

Sim. Há um planejamento estratégico feito no início de 2016 com duração de 3 anos.

26- Foram estudados o ambiente externo e interno para descobrir forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com relação ao mercado?

Sim, foram feitas ambas as análises externa e interna e depois foi feito uma análise de SWOT para basear a elaboração dos objetivos estratégicos.

27- E foram planejados objetivos com relação a isso?

Foram feitos 10 objetivos estratégicos.

28- Quem operacionaliza o cumprimento do planejamento estratégico? (O presidente? Os sócios? Departamentos dentro da empresa (GP, Marketing, Adm-Fin, Projetos)?)

Todos os objetivos foram direcionados para os departamentos de gestão da empresa ou para a presidência. Tanto os diretores quanto as presidentes são responsáveis pelo cumprimento deles. Mas apesar de os objetivos terem diretores ou as presidentes responsáveis para cada um deles, os membros que trabalham dentro de cada departamento que operacionalizam o trabalho.

29- Há políticas para alinhamento dos membros com relação às estratégias?

Toda sexta-feira há uma reunião geral na empresa, onde há um alinhamento com a empresa para que os membros conheçam todas as decisões tomadas na diretoria, composta pelas presidentes e pelos diretores. Uma vez por mês nessa reunião, os membros são alinhados com relação aos objetivos e ao andamento deles, assim como se foram cumpridos ou não dentro do prazo e por quê.

30- Há políticas de motivação para o cumprimento dos objetivos e metas?

Os próprios diretores incentivam os membros. Mas também há prêmios pelo cumprimento de metas, que geralmente são dadas a toda a empresa. Geralmente são momentos de integração, como churrascos, festas, dias de cinema na empresa, entre outras confraternizações.

31- Há políticas de controle para saber se o trabalho está sendo cumprido?

Há muito acompanhamento dentro da empresa seja pelo atendimento nos projetos para clientes ou pelos diretores e pela presidência dentro dos projetos de gestão conferindo se os objetivos e prazos estão sendo cumpridos e dando *feedbacks*. O departamento de gestão de pessoas também acompanha os projetos para clientes. Em todas as equipes têm um GP acompanhando como está o clima dentro das equipes e se tudo está indo bem.

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

32- Vocês têm conhecimento da lucratividade da empresa e vocês acompanham o seu desempenho? (Lucro líquido/ receita bruta) X 100) (crescimento, estagnação)

Todo ano é feito um balanço financeiro pelo departamento de adm-fin, onde é visto todo o dinheiro adquirido e todas as despesas. Há uma meta de faturamento feita durante o planejamento financeiro anual. Também há uma avaliação do n° de contas que estão rodando por mês e se o número tem diminuído ou aumentado.

33- Qual é o faturamento médio por cliente?

R\$ 3.500,00.

34- Qual é o tempo médio de trabalho com cada cliente?

De 2 a 3 meses.

35- Quantos projetos vocês conseguem fazer por mês?

Como todos os membros da Doisnovemeia além de terem as suas áreas em projetos também trabalham em uma diretoria de gestão, pegam projetos para clientes e projetos internos. Além disso, os membros também trabalham no treinamento dando palestras, corrigindo trabalhos e dando *feedbacks*. Outro ponto levantado é que o trabalhos para os clientes têm fazes diferentes, há a etapa de atendimento, de planejamento, de criação e de produção. Dessa forma há a possibilidade de os membros estarem envolvidos em mais de um projeto ao mesmo tempo, já que eles podem estar ativos em uma e esperando pela chegada da sua etapa em outra. Dessa forma, segundo as entrevistadas, a Doisnovemeia consegue pegar de 3 a trabalhos ao mesmo tempo. Mas costumam ter em média 6 ou 7 trabalhos para clientes rodando já que uns estão sendo finalizados e outros estão nos estágios iniciais com o atendimento.

ATIVIDADES CHAVE

36- Quão forte é a departamentalização? (Há uma divisão maior das tarefas ou as áreas são muito integradas, trabalham muito juntas?)

Há processo que são mais separados e outros que necessitam que dois ou mais departamentos trabalhem juntos. O treinamento, por exemplo, é tanto responsabilidade de projetos quanto de gestão de pessoas. O planejamento financeiro também é um trabalho mais em conjunto, já que são previstos orçamentos para cada departamento. Mas há trabalhos separados. Marketing, por exemplo, costuma cuidar da comunicação da empresa sem necessitar de outros departamentos.

QVT

37- Os empregados, no geral, estão satisfeitos de trabalhar aqui?(Satisfação financeira/trabalho)

Com relação ao aspecto financeiro, os membros da Doisnovemeia não ganham salário. O objetivo de trabalharem é por conhecimento, para obterem capacitação. Com relação ao trabalho, os membros têm uma noção de importância com relação ao que fazem. A Doisnovemaia atende micro e pequenos empresários que muitas vezes não poderiam investir em comunicação em agências por causa do preço superior. Dessa forma os membros têm noção que são importantes para desenvolver a comunicação dessas empresa e contribuir, dessa forma, com o desenvolvimento dela. Além disso, são sempre repassadas para os membros as estratégias pensadas por trás das ações que eles fazem dentro da empresa. Dessa forma, sabem que o porquê do que fazem é como é importante.

38- Vocês realizam pesquisa de clima organizacional?

Foi feita uma pesquisa no final de 2015. Mas além da pesquisa, o clima organizacional é medido através da presença de membros da gestão de pessoas nas equipes e também é medido através de um dia no semestre onde são dados feedbacks gerais dos membros sobre tudo o que acontece na empresa.

39- Os membros efetivos e estagiários têm perspectiva de crescimento?

Existe uma jornada dos membros dentro da empresa. Eles passam pela etapa de *trainee*, depois são efetivados e podem chegar depois a virarem diretores dos departamentos de gestão ou das áreas de projetos (atendimento, planejamento e criação) e também podem virar presidentes. Todos os membros trabalham em uma das áreas de projetos e também em um departamento de gestão. Dessa forma, tem experiência em publicidade e em gestão. Com relação ao encareiramento fora da empresa, os membros têm muito contato com o mercado, seja através de palestras com profissionais de outras agência, de eventos que a Doisnovemeia participa, ou de outros tipos de capacitação com pessoas do mercado. Isso ajuda a ter contatos fora da Doisnovemeia. Além disso, a Doisnovemeia está desenvolvendo uma política de encareiramento para que os membros tenham um plano de carreira. Dessa forma, além de os membros terem noção de onde querem trabalhar, os responsáveis por esses plano de carreira também ajudarão no direcionamento para que os membros consigam atingir os seus objetivos. Uma das maneiras de fazer isso, é a Doisnovemeia entrar em contato com empresas e descobrir como funciona o seu processo de seleção.

8 APÊNDICE 2: ENTREVISTA STORICA

PROPOSTA DE VALOR

1- Quais são os produtos e serviços oferecidos?

Trabalham com criação e produção de campanhas de publicidade com foco nas mídias digitais, mas também trabalham com *offline*, consultoria de marketing, diagnóstico de comunicação para empresas e elaboração de estratégias a partir desse diagnóstico, e interação com clientes em redes sociais (community management).

SEGMENTOS DE MERCADO

2- Para quais os segmentos de mercado a empresa é voltada? (Micro e pequenas empresas? Setor de comércio e serviços? Primeiro (estatal), segundo (empresas privadas), terceiro setor (ONGs)?)

São direcionados para pequenas e médias empresas do setor privado, mas segundo os gestores, estariam dispostos a trabalhar para empresas maiores. Costumam também fazer parcerias de comunicação com ONGs ou causas sociais, mas têm foco em empresas privadas.

PROPOSTA DE VALOR

3- Os serviços e produtos foram desenvolvidos pensando nas necessidades e na comodidade desses clientes específicos?

Sim. Como trabalham mais com empresas pequenas, têm foco na comunicação online por ser mais viável financeiramente, mas, com o tempo, os clientes foram criando demanda para mídias *offline* como cartazes, revistas, adesivagem de ônibus e outdoor, foram alguns exemplos citados pelos gestores. Com relação à comodidade dos clientes, costumam fazer as reuniões na empresa deles, dessa forma, os clientes acompanham o progresso do projeto, mas não tem o trabalho de ir até a agência.

PROSPECÇÃO DE CLIENTES

4- Como é feita a comunicação da empresa? (Facebook? Site? Instagram? Divulgados portfólio, cases? Posicionamento da empresa?)

A comunicação da empresa é feita principalmente pelo site, pelo Facebook, Instagram e utilizando o Google ads. Também há um perfil da empresa no Linked in, mas não é tão usado. O que a empresa tem investido como comunicação é em um blog, onde os próprios membros da empresa divulgam conteúdos de empreendedorismo, criatividade, ou qualquer outro tema interessante.

5- Como os clientes conhecem a agência? O atendimento pergunta isso? (procuram a agência? Prospecção?)

Os clientes, quase todos, vêm de indicação. Segundo os sócios, têm começado a vir clientes que, ao pesquisarem na internet por agências de publicidade, conheceram a agência.

DIFERENCIAÇÃO

6- Por que eles escolhem a sua empresa? (Diferenciação pelo preço? Pela imagem? Do serviço? Pela qualidade? Indicação?)

A empresa tenta se destacar no mercado pela qualidade e por um preço mais acessível, até por trabalharem mais com pequenas empresas. Segundo os sócios, o mercado costuma ou ser muito caro, ou não ter uma qualidade boa. E mesmo quando a qualidade é boa, muitas não têm um foco estratégico e que traga resultados para o cliente. Acabam focando mais em criar uma mensagem bonita digna de um prêmio em Cannes do que em resolver o problema do cliente. Dessa forma, a empresa se diferencia do mercado tendo um foco maior na estratégia e trazendo mais resultados para os clientes, que sempre são mensurados.

CONFIANÇA NA EMPRESA

7- Os clientes costumam querer mudar muito o trabalho de vocês? Os clientes costumam confiar no trabalho de vocês?

Os clientes costumam querer mudar o trabalho. Para ajudar a diminuir isso, a empresa, durante reuniões com os clientes, tenta fazer com que eles entendam mais profundamente a estratégia de comunicação e o que foi desenvolvido a partir dela. E seguindo a estratégia, acabam tendo mais resultados e gerando um trabalho bom não só para os clientes, como também para os membros da empresa, que têm o seu trabalho menos refeito.

PROSPECÇÃO DE CLIENTES

8- Como é o processo de prospecção?

A prospecção de clientes não é muito usada pela empresa. No início, eles ligavam para os clientes e apresentavam a empresa e como que o investimento em comunicação poderia trazer resultados para eles. Mas a prospecção não trazia muitos resultados. Segundo os sócios entrevistados, investir em comunicação é algo que os empresários já pensam em investir, mas é um investimento alto. E justamente por ser alto, não é um simples telefonema que vai convencê-lo de contratar a empresa que o ligou. A escolha de uma agência é feita a partir de pesquisa ou indicações que trarão mais confiança em onde está sendo aplicado o dinheiro para comunicação dos empresários. Dessa forma, a empresa tem investido na sua comunicação principalmente do site, que é onde os clientes farão a sua pesquisa. No site, há uma aba de cases que explicam o processo de criação da campanha desde o cenário, a estratégia para resolver os problemas desse cenário até a criação da campanha em si. Outra maneira de conseguir clientes é participando de eventos voltados para empresários, onde têm a oportunidade de aumentar a rede de contatos com clientes potenciais.

RELAÇÕES COM CLIENTES/CRM

9- Quais canais são usados para a comunicação com clientes? (Pessoal? Telefone? Site? Email? Whatsapp? Co- criação?)

O principal meio de comunicação com os clientes é uma reunião semanal feita para que eles acompanhem o processo de trabalho. Não costuma ser uma reunião para co-criação. é uma reunião de pauta, para saberem do andamento dos projetos. Mais que isso, essa reunião é importante até para manter um relacionamento com os clientes, seja perguntando se estão satisfeitos com o trabalho ou até para saber de como está indo a vida deles. Esse

relacionamento mais próximo ajuda a criar um vínculo dos clientes com a empresa e gerar fidelização. Outro aspecto importante é que, pensando na comodidade dos clientes, a reunião é feita na empresa deles e não na agência. Fora isso, também tem contato com clientes por email e por telefone.

CADEIA DE VALOR

10- Como eles sabem os serviços que vocês oferecem e como eles compram? (Site? Atendimento fala durante a reunião? O atendimento/planejamento diz o que ele precisa? São oferecidos todos os serviços e ele escolhe?)

No site, estão especificados todos os serviços, mas, no geral, os clientes não chegam querendo serviços específicos, mas sim com um problema como querem mais clientes, querem ser mais conhecidos ou querem se comunicar melhor. A partir do diagnóstico feito pela empresa é que são sugeridos os serviços de comunicação ao cliente.

ACOMPANHAMENTO DO CLIENTE

11- Como é o acompanhamento do cliente? (Reuniões durante o processo? Co criação? Feedback? Reunião quando o processo acaba?)

O acompanhamento é feito através de uma reunião semanal com o clientes para que eles acompanhem o andamento do projeto.

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

12- Há uma avaliação dos resultados?

Sim. Há um relatório mensal com a avaliação dos resultados da campanha. A empresa paga uma ferramenta de mensuração online que mede menções ao cliente, engajamento, entre outros indicadores. Além disso, alguns clientes disponibilizam para eles os seus resultados financeiros e, a partir daí, podem inferir dos resultados que vieram da comunicação.

PÓS-VENDA

13- Há uma avaliação da satisfação do cliente?

Sim. A satisfação é avaliada, mas não há um questionário para essa avaliação. Como é uma empresa pequena com um número não muito grande de clientes e como tem um relacionamento mais próximo deles, acabam aferindo a satisfação deles através das reuniões feitas pessoalmente.

14- Vocês têm uma política de pós-venda?

Não há na empresa uma política estabelecida de pós-venda. A fidelização dos clientes se dá muito pelo bom relacionamento com eles. Um indicador para isso é que os clientes costumam manter o investimento em comunicação na empresa.

CADEIA DE VALOR

15- Qual é o processo de produção? (Atendimento, Planejamento, criação, produção, atendimento?)

O processo de produção está em fase de aprimoramento. Atualmente ele costuma começar com o estudo do cenário e construção de estratégias no planejamento de comunicação, depois a equipe de conteúdo monta a planilha de veiculação seguida pela criação das peças pela equipe de criação. O trabalho passa então pela aprovação do cliente e depois é veiculado. Após a veiculação da campanha são avaliados os resultados e depois são ajustados quaisquer erros encontrados.

ATIVIDADES CHAVE

16- Como é a comunicação interna? (Whatsapp? Email?Reuniões semanais de repasse?)

Como a empresa é pequena e tem apenas 8 funcionários, a comunicação interna costuma ser feita na própria empresa pessoalmente. Todos costumam saber tudo o que está acontecendo. Mas a empresa pensa em ações para melhorar ainda mais a comunicação interna e integrar

mais a equipe. Entre elas, estão realizar uma reunião quinzenal para repasse do que têm acontecido nas contas e também, para promover o relacionamento entre os membros, planejam realizar apresentação conhecidas como o *ignight* (apresentação curta de 5 minutos onde os slides tem duração de 20 segundos) com os temas que o apresentador quiser falar. O tema é bem aberto.

RECURSOS CHAVE

17- Além da estrutura da empresa (água, energia, espaço, mesa, cadeira, computador). O que é necessário para que o processo de trabalho funcione?(Os recursos necessários são mais humano e intelectual?) São necessários fornecedores?

O principal recurso é o humano. Fora a estrutura da empresa são necessários os softwares como o de mensuração online e o pacote adobe.

QVT

18- Como vocês fazem para desenvolver os profissionais? (Já pegam capacitados? Treinamento? Pagam cursos? Tempo livre para estudo? Capacitação de área? Algum ambiente ou tempo para troca de referências?)

A empresa não investe diretamente em capacitação como cursos ou treinamento. Como medidas para ter melhores profissionais dentro da agência, eles contratam profissionais muito bons e entregam uma qualidade de trabalho para eles. Um exemplo disso é que eles garantem os benefícios trabalhistas previstos pela consolidação das leis do trabalho (CLT). Segundo os entrevistados, muitas agências em vez de contratar pessoas físicas, contratam profissionais como pessoas jurídicas para não ter que pagar a eles os benefícios previstos em lei. Ao contratar segundo a CLT, a empresa dá mais segurança ao seus funcionários, garante menos rotatividade e contribui para que os membros fiquem na empresa. Além disso, por terem uma boa qualidade de trabalho, estão mais satisfeitos e dispostos a fazer um melhor trabalho.

ESTRUTURA DE CUSTO

19 - Quanto custa em média para manter a empresa mensalmente/anualmente?

A empresa, para se manter, costuma custar em média R\$ 25.000,00 por mês.

20- Quais são os principais gastos da empresa em porcentagem (aproximado)? (pessoal, infraestrutura, imposto, aluguel,...?)

Desses R\$ 25.000,00, R\$ 18.000,00, cerca de 72%, vai para o pagamento dos funcionários. Os outros 28% vão para despesas administrativas como aluguel, banco de imagens, internet e impostos.

FONTES DE RENDA/ PRECIFICAÇÃO

21- Os preços são fixos ou há sempre negociação?

Os preços variam pela carga de trabalho. Uma geração de conteúdo com mais frequência de postagem e de mensuração, vai sair mais caro. A empresa costuma trabalhar com um pacote inicial com base em um *fee* mensal de R\$ 4.000,00 durante três meses. Normalmente, segundo os sócios, esse valor se mantém. Mas pode aumentar se forem solicitados mais demandas como demandas *offline* complementares à comunicação online.

22- Os preços são baseados em que? (No mercado? No que foi determinado pela empresa? Do que a empresa precisa para se manter? No que o segmento de clientes pode pagar?)

Os preços são baseados nos custos. Como os custos do processo não são muito elevados (os maiores custos são com recursos humanos), não cobram um preço alto. Segundo os sócios da empresa, eles têm uma margem de lucro de 30% sobre os custos de produção, enquanto o mercado costuma ter cerca de 60%.

PROPOSTA DE VALOR

23- O que geralmente os clientes pedem como trabalho? (Redes Sociais? Site? Mídias tradicionais? Identidade visual? Estão abertos ao que a agência vai sugerir?)

O principais trabalho é com mídias digitais. A empresa, inclusive, nasceu como uma agência digital, mas, por necessidades dos clientes, acabaram trabalhando também com mídias *offline* para suporte do meio online. Dentre os produtos que já fizeram estão cartazes, revistas, adesivagem de ônibus e outdoor.

FONTES DE RENDA/ PRECIFICAÇÃO

24- Quanto custa essas principais demandas(Criação, Plano de campanha, Gerenciamento de conteúdo)

A empresa trabalha com um *fee* mensal inicial de R\$ 4.000,00 durante 3 meses. Algumas empresas no geral mantém esse valor, mas algumas precisam de mais demandas e esse valor do *fee* já chegou a R\$ 10.000,00.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

25- Há um planejamento estratégico? (Análise externa? Propósito, Missão, visão, valores? Objetivos estratégicos para um período? Com iniciativas estratégicas e indicadores?)

A empresa não tem um planejamento estratégico. Por ser uma empresa pequena e que não tem muitos funcionários, os sócios explicaram que desenvolver um planejamento estratégico tiraria muito tempo dos membros e dos sócios, tempo que seria dedicado a produzir os trabalhos para os clientes.

26- Foram estudados o ambiente externo e interno para descobrir forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com relação ao mercado?

Os sócios tem conhecimento do mercado publicitário. Eles tem um estudo de mercado e tem conhecimento das forças e fraquezas da empresa perante o mercado.

27- E foram planejados objetivos com relação a isso?

A empresa tem objetivos estratégicos para se desenvolver. Dentre os objetivos, foram citados a melhora do processo de trabalho e da formação de equipes, aumentar a rentabilidade trabalhando com menos clientes e cobrando um pouco mais e querem ter um time onde tenham mais membros seniores.

28- Quem operacionaliza o cumprimento do planejamento estratégico? (O presidente? Os sócios? Departamentos dentro da empresa (GP, Marketing, Adm-Fin, Projetos)?)

Como a empresa é pequena, os sócios decidem tudo muito junto com os membros. Geralmente um dos sócios, que é o gestor da empresa, é quem mais trabalha na parte de gestão como um todo.

29- Há políticas para alinhamento dos membros com relação às estratégias?

Como a empresa tem uma equipe pequena, o alinhamento não só da gestão da empresa como dos projetos para clientes é feito por uma conversa pessoal entre os membros.

30- Há políticas de motivação para o cumprimento dos objetivos e metas?

A empresa tem como um dos principais objetivos ter um ambiente de trabalho bom para os membros da empresa. Dessa forma, os membros gostam mais do trabalho que fazem e fazem um trabalho de qualidade.

31- Há políticas de controle para saber se o trabalho está sendo cumprido?

A empresa dá muita liberdade para os seus membros. Eles costumam conversar entre si para ter mais ideias ou ver se o trabalho está bom, mas não há um nível de controle alto pelos sócios ou pelo gestor. Os membros têm muita liberdade para fazer o trabalho da forma que acham que vai ser melhor e trazer mais resultados.

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

32- Vocês têm conhecimento da lucratividade da empresa e vocês acompanham o seu desempenho? (Lucro líquido/ receita bruta) X 100) (crescimento, estagnação)

Há um acompanhamento da lucratividade e se há um crescimento com relação a períodos anteriores.

33- Qual é o faturamento médio por cliente?

Os clientes costumam gerar R\$ 4.000,00 por mês.

34- Qual é o tempo médio de trabalho com cada cliente?

Os clientes costumam permanecer na empresa. Como trabalham com gerenciamento de conteúdo online, a empresa costuma manter o gerenciamento das páginas dos clientes. Há clientes que estão com eles desde a abertura da empresa.

35- Quantos projetos vocês conseguem fazer por mês?

Costumam ter 12 projetos rodando por mês.

ATIVIDADES CHAVE

36- Quão forte é a departamentalização? (Há uma divisão maior das tarefas ou as áreas são muito integradas, trabalham muito juntas?)

Os membros são divididos em equipes e, apesar de algumas equipes trabalharem mais separadas, a ideia é que elas trabalhem mais juntos. Os sócios não querem que haja uma departamentalização forte das atividades, mas, como cada membro tem um trabalho diferente (estratégia de comunicação, planejamento de conteúdo e criação de conteúdo), alguns trabalhos são feitos separados.

QVT

37- Os empregados, no geral, estão satisfeitos de trabalhar aqui? (Satisfação financeira/trabalho)

Os sócios acreditam que os membros gostam de trabalhar na empresa. Os próprios sócios afirmaram gostar de trabalhar lá e que para eles não é difícil acordar segunda feira e ir trabalhar.

38- Vocês realizam pesquisa de clima organizacional?

Não é feito um questionário. A percepção do clima é dada pessoalmente através da conversa entre os membros na empresa.

39- Os membros efetivos e estagiários têm perspectiva de crescimento?

Os sócios querem desenvolver uma avaliação anual onde os membros recebem uma promoção, seja um aumento salarial, uma mudança nas funções dentro da empresa ou se até tornarem sócios dela. Os sócios estão também com um plano para dividir os lucros obtidos entre os membros. Essas ações, entretanto, ainda não são implementadas por motivos financeiros. Os sócios afirmaram que a empresa ainda tem que crescer mais financeiramente para poder colocar essas ações em prática.

9 APÊNDICE 3: ENTREVISTA LOOK'N FEEL

PROPOSTA DE VALOR

1- Quais são os produtos e serviços oferecidos?

A empresa tem uma gama de serviços de comunicação completa. Trabalha desenvolvendo tanto campanhas *online* como *offline*, desde, por exemplo, geração de conteúdo para redes sociais e planejamento de comunicação a produção de eventos.

SEGMENTOS DE MERCADO

2- Para quais os segmentos de mercado a empresa é voltada? (Micro e pequenas empresas? Setor de comércio e serviços? Primeiro (estatal), segundo (empresas privadas), terceiro setor (ONGs)?)

Costumam trabalhar com empresas de médio porte, mas estão caminhando para atender grandes empresas. Entre seus clientes já estão o Subway, a Brookfield incorporações e a Ambev. Essas empresas maiores costumam contratar a agência para uma ação regional, seja no Distrito Federal ou no Centro Oeste.

PROPOSTA DE VALOR

3- Os serviços e produtos foram desenvolvidos pensando nas necessidades e na comodidade desses clientes específicos?

Sim. Eles nasceram como uma agência online, mas, por uma necessidade dos clientes, começaram a trabalhar oferecendo um serviço completo de comunicação.

PROSPECÇÃO DE CLIENTES

4- Como é feita a comunicação da empresa? (Facebook? Site? Instagram? Divulgados portfólio, cases? Posicionamento da empresa?)

A comunicação *online* da empresa é feita através das redes sociais Facebook e Instagram, de um blog de conteúdo e também pelo site. Grande parte dos clientes da empresa vêm por indicação de outros clientes ou através da rede de relacionamento dos sócios. Como estão sempre participando e dando palestras em eventos, têm um contato forte com empresários, que acabam virando clientes da Look'n Feel.

5- Como os clientes conhecem a agência? O atendimento pergunta isso? (procuram a agência? Prospecção?)

Geralmente vêm por indicação ou pela rede de contato dos sócios. Mas alguns pesquisam por agências de publicidade na internet e, em contato com a comunicação online da Look'n Feel, acabam decidindo por contratar a empresa.

DIFERENCIAÇÃO

6- Por que eles escolhem a sua empresa? (Diferenciação pelo preço? Pela imagem? Do serviço? Pela qualidade? Indicação?)

Isso acontece muito pela confiança que é passada pela indicação ou pelos sócios. A empresa tem como um dos seus diferenciais a qualidade do trabalho. E essa qualidade do trabalho é reconhecida no mercado. Segundo o entrevistado, a empresa tem uma imagem muito boa no mercado.

Um exemplo disso é quando realizam um trabalho para empresas grandes onde é comum que elas promovam uma concorrência entre outras agências para ter o melhor trabalho. Nesse processo de concorrência, as estratégias feitas pelo planejamento são essenciais para que a Look'n Feel consiga o contrato.

CONFIANÇA NA EMPRESA

7- Os clientes costumam querer mudar muito o trabalho de vocês? Os clientes costumam confiar no trabalho de vocês?

Depende dos clientes. Os que são mais exigentes costumam querer fazer mais mudanças nos projetos. Outros clientes aceitam mais o que é proposto pela agência. Isso depende do perfil do cliente, mas é normal que tenham alguns que pedem mais refações.

PROSPECÇÃO DE CLIENTES

8- Como é o processo de prospecção?

Os principais clientes não vem de prospecção, mas a empresa tem uma estagiária que trabalha nessa parte comercial de prospecção de clientes.

RELAÇÕES COM CLIENTES/CRM

9- Quais canais são usados para a comunicação com clientes? (Pessoal? Telefone? Site? Email? Whatsapp? Co- criação?)

A empresa costuma manter relações com os seus clientes através de reuniões, por telefone, *whatsapp* e email. Eles costumam variar conforme o cliente. No geral, mesmo quando é usado telefone ou o *whatsapp*, a empresa costuma mandar um email com o mesmo conteúdo discutido afim de tê-lo formalizado e registrado.

CADEIA DE VALOR

10- Como eles sabem os serviços que vocês oferecem e como eles compram? (Site? Atendimento fala durante a reunião? O atendimento/planejamento diz o que ele precisa? São oferecidos todos os serviços e ele escolhe?)

Os clientes costumam chegar com problemas de comunicação e, a partir do diagnóstico feito pela empresa, eles definem as demandas necessárias para o cliente. Alguns clientes, entretanto, já chegam com demandas específicas como uma comunicação para redes sociais, por exemplo.

ACOMPANHAMENTO DO CLIENTE

11- Como é o acompanhamento do cliente? (Reuniões durante o processo? Co criação? Feedback? Reunião quando o processo acaba?)

O acompanhamento dos clientes é feito por reuniões presenciais onde são repassados o andamento do projeto e os trabalhos prontos para a aprovação do cliente. Nessas reuniões, além do *feedback*, alguns deles também gostam de dar ideias e participar mais da construção do projeto em si. Outros acabam aproveitando a reunião mais para acompanhar o projeto e dar *feedbacks* mesmo. Essa co-criação depende do perfil do cliente.

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

12- Há uma avaliação dos resultados?

Sim. Sempre é feita a mensuração de resultados. Há sempre relatórios que são entregues para os clientes e sempre são pensados indicadores para que as ações possam ser mensuradas e quais ferramentas serão usadas para medir esses indicadores.

PÓS-VENDA

13- Há uma avaliação da satisfação do cliente?

Sim. Há um questionário para avaliar a satisfação dos clientes.

14- Vocês têm uma política de pós venda?

Sim. Um dos objetivos de fazer uma pesquisa de satisfação dos clientes é para melhorar o trabalho oferecido para eles e contribuir para que se mantenham como clientes ou que voltem posteriormente.

CADEIA DE VALOR

15- Qual é o processo de produção? (Atendimento, Planejamento, criação, produção, atendimento?)

Como são muitos serviços oferecidos pela empresa, isso varia conforme os serviços e até com relação ao projeto específico. Sempre são avaliados os processos necessários para a elaboração dos trabalhos. Há alguns que, por exemplo, precisam de um diagnóstico mais completo, outros podem ter um mais simples. Costumam trabalhar com o método PDCA, *plan* (planejar), *do* (fazer), *check* (checar), *act* (agir). O processo costuma ser, atendimento com cliente, planejamento, criação, divulgação nas mídias, mensuração de resultados, correção de possíveis falhas e segue novamente para divulgação.

ATIVIDADES CHAVE

16- Como é a comunicação interna? (Whatsapp? Email?Reuniões semanais de repasse?)

Utilizam o aplicativo *Slack* para a comunicação interna. O *Slack* é um aplicativo de mensagens onde é possível colocar todos os membros da empresa, criar grupos privados entre esses membros e trocar mensagens diretas entre eles.

RECURSOS CHAVE

17- Além da estrutura da empresa (água, energia, espaço, mesa, cadeira, computador). O que é necessário para que o processo de trabalho funcione?(Os recursos necessários são mais humano e intelectual?) São necessários fornecedores?

Além da estrutura da empresa em si, o mais importante para o trabalho é o recurso humano. Com relação aos fornecedores, são necessários gráficas e produtoras audiovisuais, no caso de demandas publicitárias em vídeo.

QVT

18- Como vocês fazem para desenvolver os profissionais? (Já pegam capacitados? Treinamento? Pagam cursos? Tempo livre para estudo? Capacitação de área? Algum ambiente ou tempo para troca de referências?)

Segundo o entrevistado, 1,2% do faturamento da empresa é revertido para a capacitação dos membros, que é direcionado para o financiamento de cursos, palestras, entre outras formas de capacitação. Além disso, há uma avaliação a cada 4 meses sobre o desempenho dos membros com o objetivo de dar um *feedback* dos pontos positivos e dos pontos a melhorar de cada membro.

ESTRUTURA DE CUSTO

19 - Quanto custa em média para manter a empresa mensalmente/anualmente?

Cerca de R\$ 100.000,00 mensalmente.

20- Quais são os principais gastos da empresa em porcentagem (aproximado)? (pessoal, infraestrutura, imposto, aluguel,...?)

Os principais gastos são com pessoal, cerca de 60 a 70%. Do restante, a maioria vai para despesas administrativas como o pagamento de aluguel do imóvel, luz, internet, manutenção, limpeza, impostos, entre outros gastos.

FONTES DE RENDA/ PRECIFICAÇÃO

21- Os preços são fixos ou há sempre negociação?

Os preços não são fixos. O preço costuma variar conforme o volume, o tipo e a dificuldade do trabalho. Empresas maiores, que costumam demandar mais serviços, tem um valor a pagar maior.

22- Os preços são baseados em que? (No mercado? No que foi determinado pela empresa? Do que a empresa precisa para se manter? No que o segmento de clientes pode pagar?)

Segundo o entrevistado, precificação de serviços é uma das coisas mais difíceis para se fazer em uma empresa. Na Look'n Feel, o preço dos serviços é baseado no volume de trabalho, nas horas de trabalho, no tipo de serviço e na dificuldade.

PROPOSTA DE VALOR

23- O que geralmente os clientes pedem como trabalho? (Redes Sociais? Site? Mídias tradicionais? Identidade visual? Estão abertos ao que a agência vai sugerir?)

A empresa geralmente trabalha com planos de comunicação, peças publicitárias, geração de conteúdo para redes sociais e demandas internas dos clientes como cardápios, por exemplo.

FONTES DE RENDA/ PRECIFICAÇÃO

24- Quanto custa essas principais demandas(Criação, Plano de campanha, Gerenciamento de conteúdo)

A Look'n Feel trabalha com um *fee* mensal. O valor do *fee* varia muito conforme a quantidade, o tipo de trabalho e a dificuldade. Costumam quer trabalhar com clientes que ofereçam valores de 5 a 6 mil, mas já trabalharam com valores inferiores e superiores. Como estão trabalhando cada vez mais com empresas grandes, alguns *fees* têm sido superiores a 10 mil.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

25- Há um planejamento estratégico? (Análise externa? Propósito, Missão, visão, valores? Objetivos estratégicos para um período? Com iniciativas estratégicas e indicadores?)

A empresa não tem um planejamento formal, mas tem uma visão estratégica de onde querem chegar e possuem estratégias para conseguir alcançar isso.

26- Foram estudados o ambiente externo e interno para descobrir forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com relação ao mercado?

A Look'n Feel não tem uma pesquisa de mercado, mas as pessoas que trabalham na empresa tem um conhecimento do mercado, de como ele é e das mudanças que estão acontecendo.

27- E foram planejados objetivos com relação a isso?

A Look'n Feel sempre tem objetivos estratégicos que são pensados para o seu crescimento.

28- Quem operacionaliza o cumprimento do planejamento estratégico? (O presidente? Os sócios? Departamentos dentro da empresa (GP, Marketing, Adm-Fin, Projetos)?)

Os sócios que são os mais responsáveis pela gestão estratégica da empresa. Costumam fazer reuniões mensais para pensar em estratégias para o crescimento da empresa. No final de 2015, abriram uma reunião para que os membros participassem dela.

29- Há políticas para alinhamento dos membros com relação às estratégias?

Há reuniões com toda a empresa para repasse das contas, do faturamento, das estratégias da empresa.

30- Há políticas de motivação para o cumprimento dos objetivos e metas?

Sim. A principal medida para motivação de cumprimento dos objetivos e metas é a meritocracia. As oportunidades de crescimento na empresa são dados pela meritocracia.

31- Há políticas de controle para saber se o trabalho está sendo cumprido?

Há uma avaliação de desempenho a cada 4 meses com o objetivo de dar um feedback para os membros da empresa sobre o seu trabalho.

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

32- Vocês têm conhecimento da lucratividade da empresa e vocês acompanham o seu desempenho? (Lucro líquido/ receita bruta) X 100) (crescimento, estagnação)

A empresa tem uma análise financeira. A empresa tem apresentado um crescimento financeiro anual de 50%.

33- Qual é o faturamento médio por cliente?

Segundo o entrevistado, isso varia muito pelo cliente. Há clientes que têm um *fee* de 3mil e outros que têm um *fee* de 15 mil. Costumam querer buscar por clientes que apresentem um *fee* de pelo menos 6 mil.

34- Qual é o tempo médio de trabalho com cada cliente?

Isso varia muito. Alguns clientes querem apenas algumas demandas específicas e isso pode ser feito em cerca de 3 meses. Já outros clientes contratam a empresa por mais tempo. Há clientes que já estão lá há dois anos, por exemplo.

35- Quantos projetos vocês conseguem fazer por mês?

A empresa costuma ter 13/1 contas rodando por mês como clientes fixos. Alguns clientes pedem demandas mais curtas, que costumam ser por volta de 5 por mês.

ATIVIDADES CHAVE

36- Quão forte é a departamentalização? (Há uma divisão maior das tarefas ou as áreas são muito integradas, trabalham muito juntas?)

A empresa não tem uma separação entre as áreas, todos trabalham juntos na mesma sala. Há uma divisão por funções e por equipes, mas o trabalhado entre os membros das equipes costuma ser próximo.

QVT

37- Os empregados, no geral, estão satisfeitos de trabalhar aqui?(Satisfação financeira/trabalho)

A pesquisa de clima organizacional apresenta bons resultados. De 6 como nota máxima conseguiram 5. Os membros sempre dão feedback do que a empresa pode melhorar na pesquisa. E isso tem trazido melhoras para a empresa como no investimento de novos equipamentos para a empresa.

38- Vocês realizam pesquisa de clima organizacional?

A pesquisa é realizada de 6 em 6 meses.

39- Os membros efetivos e estagiários têm perspectiva de crescimento?

Não há um plano de carreira formal, mas há perspectiva de crescimento. Nas avaliações de desempenho é possível que os membros sejam recompensados como estagiários que são contratados como seniores, ganhar mais responsabilidades como liderar uma equipe e, na medida do possível, ter um aumento salarial.

10 APÊNDICE 4: ENTREVISTA COM A AGÊNCIA TERRUÁ.

PROPOSTA DE VALOR

1- Quais são os produtos e serviços oferecidos?

A Terruá é uma agência publicitária promo. Não tem foco em produzir campanhas de publicidade do modo tradicional. Trabalha no desenvolvimento e produção de eventos, intervenções urbanas e ações voltadas para gerar uma experiência entre uma empresa e seus clientes. Mais que isso as ações planejadas pela Terruá tem um objetivo de fazer ações com valor notícia, para que a mídia ou as próprias pessoas divulguem o acontecimento. Costumam trabalhar com parcerias com outras agências de publicidade. Quando elas elaboram suas campanhas, algumas vezes necessitam de um evento ou intervenção urbana como parte da campanha para seus clientes e contratam a Terruá.

SEGMENTOS DE MERCADO

2- Para quais os segmentos de mercado a empresa é voltada? (Micro e pequenas empresas? Setor de comércio e serviços? Primeiro (estatal), segundo (empresas privadas), terceiro setor (ONGs)?)

A Terruá não tem um foco específico em um segmento de mercado. A agência atende desde empresas pequenas a multinacionais como a Ambev. A empresa também não se limita ao setor privado. Atende os três setores, privado, estatal e ONGs.

PROPOSTA DE VALOR

3- Os serviços e produtos foram desenvolvidos pensando nas necessidades e na comodidade desses clientes específicos?

Não. Quando a empresa foi criada ela já tinha os serviços delimitados. Uma das sócias, que criou a empresa, saiu de uma outra agência promo de Brasília, a Momumenta. Depois que saiu, trouxe alguns clientes que já conheciam e gostavam do trabalho dela e se tornaram

clientes da Terruá. Apesar disso, os serviços são sempre adequados às necessidades específicas de cada cliente para resolver os seus problemas de comunicação.

PROSPECÇÃO DE CLIENTES

4- Como é feita a comunicação da empresa? (Facebook? Site? Instagram? Divulgados portfólio, cases? Posicionamento da empresa?)

A comunicação da empresa é feita pelo site e pelas redes sociais. A comunicação da empresa também é feita por prospecção de clientes pelos sócios Martha Letícia e Moisés Gomes.

5- Como os clientes conhecem a agência? O atendimento pergunta isso? (procuram a agência? Prospecção?)

Os clientes da Terruá costumam vir de três formas: Empresas parceiras e rede de contato dos sócios (40%), concorrência(40%) e prospecção(20%). Muitos clientes já são empresas e agências parceiras da Terruá. Sempre as contratam por conhecerem o trabalho da empresa ou por conhecerem os sócios, o que passa confiança para eles. Antes da criação da Terruá, a Martha já tinha contato de alguns clientes e, quando ela saiu da Monumenta, onde trabalhava, levou alguns dos seus clientes para sua nova empresa. Outra forma de conseguir clientes é através da participação de licitações públicas e por concorrências de empresas privadas. A terceira forma que mais traz clientes é através da prospecção, onde os sócios entram em contato com empresários ou responsáveis pela comunicação de empresas e apresentam a Terruá para eles.

DIFERENCIAÇÃO

6- Por que eles escolhem a sua empresa? (Diferenciação pelo preço? Pela imagem? Do serviço? Pela qualidade? Indicação?)

A empresa tem como um dos principais diferenciais a qualidade do seu serviço. Como Martha é conhecida no mercado de promo, a empresa tem uma confiança maior. Além disso, por não ser uma empresa muito grande, com apenas quinze funcionários, tem menos custos que

empresas maiores e conseguem fazer um preço mais acessível para clientes. Além desses dois fatores, a empresa também participa de muitas concorrências, onde ganha um contrato se apresentar o melhor trabalho.

CONFIANÇA NA EMPRESA

7- Os clientes costumam querer mudar muito o trabalho de vocês? Os clientes costumam confiar no trabalho de vocês?

É comum que haja reações. Um dos problemas é que os clientes não entendem muito de publicidade promo e acabam baseando suas opiniões sem conhecerem muito desse mercado. Dessa forma, uma das principais medidas para evitar reações é explicar a estratégia como um todo para os clientes e tentar fazê-los entender que as ações criadas foram bem planejadas. Mas sempre estão abertos para ouvir os clientes até porque eles tem muito conhecimento do seu negócio e do mercado onde atuam.

PROSPECÇÃO DE CLIENTES

8- Como é o processo de prospecção?

Os dois sócios costumam fazer reuniões com empresários ou responsáveis pela comunicação dentro de empresas e apresentam a Terruá. Esse processo, entretanto, não costuma ser simples. Segundo a entrevistada, é um processo longo onde a confiança dos clientes prospectados vai sendo ganhada com o tempo. No início vão sendo feitos projetos pequenos, que depois vão crescendo ao aumentar a confiança e aos clientes verem os resultados.

RELAÇÕES COM CLIENTES/CRM

9- Quais canais são usados para a comunicação com clientes? (Pessoal? Um atendimento para cada conta? Telefone? Site? Email? Whatsapp? Co- criação?)

Quase todos os clientes ficam fora de Brasília. Dessa forma a empresa financia reuniões fora da empresa (paga passagem aérea, hospedagem,...). Também são feitas reuniões por skype e o contato também é feito por email.

CADEIA DE VALOR

10- Como eles sabem os serviços que vocês oferecem e como eles compram? (Site? Atendimento fala durante a reunião? O atendimento/planejamento diz o que ele precisa? São oferecidos todos os serviços e ele escolhe?)

Geralmente nas reuniões de prospecção os sócios apresentam a empresa e todos os serviços que ela oferece. Dessa forma, os clientes prospectados passam a entender mais do mercado de publicidade promo, a conhecer a Terruá, os seus serviços, e os resultados que esses serviços podem gerar.

ACOMPANHAMENTO DO CLIENTE

11- Como é o acompanhamento do cliente? (Reuniões durante o processo? Co criação? Feedback? Reunião quando o processo acaba?)

O acompanhamento dos clientes se dá principalmente através de reuniões onde são passados os trabalhos feitos pela empresa para a aprovação de clientes. Não costuma ser uma reunião de co-criação. é mais uma reunião para o *feedback* dos clientes.

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

12- Há uma avaliação dos resultados?

A empresa não tem uma metodologia de mensuração. Geralmente a campanha como um todo é mensurada pelas agências que contratam a Terruá e são eles que entregam os resultados da parte promocional feita pela empresa.

PÓS-VENDA

13- Há uma avaliação da satisfação do cliente?

A empresa realiza uma pesquisa de satisfação com os clientes para que sejam pensadas soluções para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

14- Vocês têm uma política de pós venda?

A Martha Letícia, que além de sócia é diretora de atendimento, realiza um processo de pós venda onde, além da realização da pesquisa de satisfação dos clientes, são apresentados relatórios do que foi feito pela empresa e dos resultados obtidos para os clientes.

CADEIA DE VALOR

15- Qual é o processo de produção? (Atendimento, Planejamento, criação, produção, atendimento?)

Segundo a entrevistada, nem sempre os processos são os mesmos. Os trabalhos são diferentes uns dos outros e os processos acabam sendo diferentes. Normalmente, o processo começa quando o atendimento conversa com o cliente(presencialmente ou não) e depois elabora o *briefing*, que é aprovado pelo cliente. Em seguida, o planejamento elabora as estratégias e a criação desenvolve a ação. A ação é aprovada pela produção para ver se a ideia é viável ou não. A partir daí tudo é apresentado para os clientes para ser aprovado e receber os *feedbacks*. Se aprovado, a equipe de produção entra em contato com fornecedores e executa a ação.

ATIVIDADES CHAVE

16- Como é a comunicação interna? (Whatsapp? Email?Reuniões semanais de repasse?)

Como a empresa é pequena, a comunicação costuma ser muito pessoal. Além disso, os membros utilizam o *whatsapp* (com grupos da empresa e de equipes) e o email para contato. O atendimento também tem papel importante nisso, pois gerencia as contas e garante que o trabalho dentro das contas seja cumprido.

RECUSRSOS CHAVE

17- Além da estrutura da empresa (água, energia, espaço, mesa, cadeira, computador). O que é necessário para que o processo de trabalho funcione?(Os recursos necessários são mais humano e intelectual?) São necessários fornecedores?

Os principais recursos fora a estrutura da empresa são os recursos humanos (os membros da empresa) e também fornecedores. Como trabalham com eventos e intervenções urbanas é necessário um número grande de fornecedores.

QVT

18- Como vocês fazem para desenvolver os profissionais? (Já pegam capacitados? Treinamento? Pagam cursos? Tempo livre para estudo? Capacitação de área? Algum ambiente ou tempo para troca de referências?)

Há um programa de incentivo para capacitação onde a empresa paga parcialmente ou integralmente cursos para os membros. Esse programa funciona em etapas. A primeira delas consiste em o membro fazer um curso gratuito e ganhar um certificado. Na segunda etapa, a empresa já paga um curso mais barato. A partir daí, o membro vai cumprindo as etapas e ganhando o direito a capacitações mais caras, inclusive fora de Brasília, com hospedagem e passagens pagas. A partir daí, o membro vai cumprindo as etapas e ganhando o direito a capacitações mais caras, inclusive fora de Brasília, com hospedagem e passagens pagas.

ESTRUTURA DE CUSTO

19 - Quanto custa em média para manter a empresa mensalmente/anualmente?

A empresa tem em média R\$ 80.000,00 de custo mensal.

20- Quais são os principais gastos da empresa em porcentagem (aproximado)? (pessoal, infraestrutura, imposto, aluguel,...?)

Cerca de 80% com despesas de pessoal e 20% com despesas administrativas, entre elas aluguel, condomínio, luz e internet.

FONTES DE RENDA/ PRECIFICAÇÃO

21- Os preços são fixos ou há sempre negociação?

Os preços costumam ser fixos, mas sempre há negociação e um desconto, que depende do porte dos clientes.

22- Os preços são baseados em que? (No mercado? No que foi determinado pela empresa? Do que a empresa precisa para se manter? No que o segmento de clientes pode pagar?)

Os preços são baseados nas tabelas da SINAPRO-DF e da AMPRO, associação de marketing promocional. Nem sempre as tabelas são seguidas. Se não for necessário um plano completo, por exemplo, não é cobrado o valor das tabelas. Muitos desses valores podem ser elevados principalmente por custos de autorização do governo para realizar ações em um local público. Uma autorização pode custar por volta dos 80/100 mil.

PROPOSTA DE VALOR

23- O que geralmente os clientes pedem como trabalho? (Redes Sociais? Site? Mídias tradicionais? Identidade visual? Estão abertos ao que a agência vai sugerir?)

Um dos serviços mais pedidos é conhecido como *PR Stand*, que são intervenções urbanas como guerrilhas para gerar um valor notícia. Outro muito feito pela empresa é a criação e produção de eventos para empresas interagirem com seus clienes.

FONTES DE RENDA/ PRECIFICAÇÃO

24- Quanto custa essas principais demandas (Criação, Plano de campanha, Gerenciamento de conteúdo)

Um *PR Stand*, costuma custar de 100mil a 500 mil. Já os eventos, costumam variar de 1 milhão a 6 milhões.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

25- Há um planejamento estratégico? (Análise externa? Propósito, Missão, visão, valores? Objetivos estratégicos para um período? Com iniciativas estratégicas e indicadores?)

Sim. Há um planejamento estratégico para desenvolver a empresa.

26- Foram estudados o ambiente externo e interno para descobrir forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com relação ao mercado?

Os sócios tem um conhecimento de mercado que vem muito de participarem de cursos sobre tendências de mercado, gestão de empresas, empreendedorismo em comunicação, entre outros cursos.

27- E foram planejados objetivos com relação a isso?

Sempre são desenvolvidos objetivos estratégicos e que seus resultados são revisados durante uma reunião anual.

28- Quem operacionaliza o cumprimento do planejamento estratégico? (O presidente? Os sócios? Departamentos dentro da empresa (GP, Marketing, Adm-Fin, Projetos)?)

Geralmente são os sócios Moisés e Martha que desenvolvem as estratégias da empresa, apesar de que costumam consultar o restante da equipe, mas toda a empresa contribui para a operacionalização das estratégias.

29- Há políticas para alinhamento dos membros com relação às estratégias?

Há reuniões periódicas para o alinhamento da equipe com relação às estratégias.

30- Há políticas de motivação para o cumprimento dos objetivos e metas?

A principal medida é a premiação pelo programa de capacitação da empresa.

31- Há políticas de controle para saber se o trabalho está sendo cumprido?

Tudo acontece naturalmente. Não é necessário que haja uma política de controle.

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

32- Vocês têm conhecimento da lucratividade da empresa e vocês acompanham o seu desempenho? (Lucro líquido/ receita bruta) X 100) (crescimento, estagnação)

A lucratividade sempre é medida e os resultados sempre são medidos com períodos anteriores. Inclusive, ano passado, quando muitas agências tiveram prejuízo por causa da crise econômica e da diminuição de investimentos em publicidade, a agência teve um crescimento superior ao que era esperado.

33- Qual é o faturamento médio por cliente?

O faturamento por cliente varia muito. Segundo a Fernanda, responsável pela gestão financeira, uma média de faturamento por cliente seria de R\$ 80.000,00.

34- Qual é o tempo médio de trabalho com cada cliente?

Há clientes que estão lá há três anos, desde que a agência foi criada. Entretanto, a Terruá não costuma trabalhar muito com contas duradouras e sim com projetos específicos.

35- Quantos projetos vocês conseguem fazer por mês?

A empresa costuma rodar de três a quatro projetos por semana. Por mês, costumam fazer de oito a dez projetos.

ATIVIDADES CHAVE

36- Quão forte é a departamentalização? (Há uma divisão maior das tarefas ou as áreas são muito integradas, trabalham muito juntas?)

Como os membros têm papéis diferentes, é comum que haja uma divisão do trabalho, mas, no geral, as equipes trabalham muito juntas. Os membros de planejamento e criação, por exemplo, costumam trabalhar muito integrados.

QVT

37- Os empregados, no geral, estão satisfeitos de trabalhar aqui?(Satisfação financeira/trabalho)

No geral os empregados gostam muito de trabalhar na Terruá. Apesar de haver alguns trabalhos que os membros tem que fazer e não gostam muito, há muitos projetos que onde eles realmente gostam de trabalhar. Além disso, o clima na empresa é muito bom, as pessoas são muito próximas e trabalham muito juntas e o relacionamento interpessoal é excelente. Com relação a parte financeira, o salário e os benefícios pagos pela empresa são muito bons, segundo os membros da empresa.

38- Vocês realizam pesquisa de clima organizacional?

Foi feita uma pesquisa de clima organizacional no final de 2015 e o resultado foi o que já era percebido na empresa. O resultado foi muito bom.

39- Os membros efetivos e estagiários têm perspectiva de crescimento?

A Terruátem atualmente quinze pessoas e tem planos para ampliar a empresa para ter filiais em São Luís e em Salvador. Com os novos escritórios serão necessários novos membros e haverá mais possibilidades para que os atuais sejam promovidos. Como serão criadas novas responsabilidades, a empresa também tem planos para investir em capacitações como, por exemplo, para prospectar novos negócios. Além disso, o próprio programa de capacitação atual é uma forma de capacitar e proporcionar crescimento profissional dos membros.

11 REFERÊNCIAS

Anselmo Ferreira Vasconcelos (2001). Qualidade de vida no trabalho. Disponível em <<http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2009/06/qualidade-de-vida-no-trabalho-origem.pdf>> Acesso em 9:20 06/05/2016.

Brasão Sistemas (2016). Calcular taxa de crescimento. Disponível em: <<http://www.brasaosistemas.com.br/blog/como-calcular-a-taxa-de-crescimento-anual-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 14:20 01/05/2016

Brasil. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm> Acesso em: 09/04/2016 21:40

Brasil. Lei nº 4.680, de 18 de junho de 1965. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/L4680.htm> Acesso em: 09/04/2016 21:40

Caio César (2008). Marketing one by one. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/marketing-one-to-one-x-marketing-tradicional/24684/>>. Acesso em 05/05/2016 8:00

Camila Lam (2013). Pós-venda. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-deve-ser-um-pos-venda-impecavel>>. Acesso em: 8:00 05/05/2016

Camila Lam (2012). Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-indicadores-para-medir-o-resultado-da-sua-empresa-em-2012>>. Acesso em: 22/05/2016 23:00

Camila Lam (2013). Indicadores para crescimento da empresa. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/3-indicadores-que-apontam-o-crescimento-da-sua-empresa>>. Acesso em: 14:20 01/05/2016

CARVALHO, D; ALMEIDA, M.; WRIGHT, J. **Como Colocar em Prática seu Plano Estratégico?** Utilização da Ferramenta de implementação e Gestão Estratégica do BSCP (Balanced Scorecard Pessoal) no Método PEP - Planejamento Estratégico Pessoal. In: II

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. 2004. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. São Paulo: **Revista do Instituto de Administração da USP**, n. 75, dez. 1993.

CRESCITELLI; FREUNDT. Métricas de comunicação de marketing *offline e online*. Teresina: **Revista FSA**, v. 10, n. 2, art. 1, pp. 01-25, Abr./Jun. 2013.

Conar (2011). O que é o Conar. Disponível em: <<http://direito.folha.uol.com.br/blog/o-que-o-conar>>. Acesso em: 06/04/2016 17:45

DALE, Ernest. **Planning and Developing the Company Organization Structure**. 3.^a edição. Nova Iorque: American Management Association, 1955

DOYLE, P. **Marketing, management and strategy**. Londres: Prentice Hall Europe, 1997.

FRANÇA, A C. Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras, **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, vol. 1, n.º 2, p. 79-83, 1997.

FREEMAN, Edward. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, Edward. Stakeholder capitalism and value chain. **E.M.Journal**, vol.15, pág 286-296, 2006.

Fenapro (2016). Remuneração de agências. Disponível em: <<http://www.fenapro.org.br/fenapro-responde/remuneracao-das-agencias>>. Acesso em: 22/05/2016 20:40

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.

HARTLEY, R.F. **Erros de marketing e sucessos**. São Paulo: Manole, 2001.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos**. v. 783. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, , 2001.

IFD (2008). Bônus de veiculação. Disponível em: <<http://www.ifd.com.br/publicidade-e-propaganda/curiosidade-o-que-e-bv/>>. Acesso em: 08/04/2016 23:00

KOTLER, Philip; FOX, Karen. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. 1^a edição. São Paulo: Atlas, 1998

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LUPETTI, Marcélia. Planejamento de comunicação. Editora Futura;. São Paulo.2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5^a Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

Mario Orestes Aguirre González; José Carlos de Toledo; Pedro Carlos Oprime (2012). Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000300011>. Acesso em: 6:00 08/06/2016

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MIRANDA, Jorge. **Teoria do Estado e da Constituição**. Coimbra: Coimbra Editora, 2002.

MÓL, Anderson Luiz Rezende. **Clima Organizacional**: um estudo de caso na Secretaria de Administração do RN. Disponível em: <www.searh.rn.gov.br> Acesso em: 10. Mai. 2011.

NAGLE, T. Thomas, HOLDEN, Reed K. **Estratégia e táticas de preço**: Um guia para decisões lucrativas. 3ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

NEELY, A. D. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

OBERG, Winston. "O Preparo da Organização para Expansão". **Revista de Administração de Empresas**, volume 1, número 3, janeiro/abril de 1962.

OGDEN, J.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1986.

Rafael de Carvalho (2012). Clima organizacional. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/>>. Acesso em: 12:20 14/06/2016

SANT'ANNA, Armando. Propaganda: teoria, técnica e prática. 5ª edição. São Paulo: Pioneira Editora, 1929

Sebrae (2010). Como montar agência de publicidade. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-agencia-de-publicidade,76887a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>> Acesso em 11/04/2016 18:20.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Strategyzer (2016). Business model canvas. Disponível em: <<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>>. Acesso em: 12:40 30/04/2016

STRAUSS, Judy. E-marketing. 6ª ed. São Paulo: PEARSON, 2011.

Yolanda Ferreira Balcão (1965). Organograma. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901965000400003>.
Acesso em: 10/05/2016 22:34

Yara Leal de Carvalho (2014). Objetivos *Smart*. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/sua-meta-e-especifica-mensuravel-alcancavel-relevante-e-temporal/84270/>> Acesso em: 22:00 09/05/2016

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

Yara Leal de Carvalho (2014). Objetivos smart. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/sua-meta-e-especifica-mensuravel-alcancavel-relevante-e-temporal/84270/>>. Acesso em: 22:00 09/05/2016

ZENONE, Luiz Claudio. **CRM: Customer Relationship Management: Gestão de reacionamento com o cliente e a competitividade empresarial**. São Paulo: Novatec, 2007.